RÔLES, FONCTIONS ET RESPONSABILITÉS

DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

GUIDE DE FORMATION

SERVICES À LA FAMILLE ET LOGEMENT MANITOBA

RÉIMPRIMÉ EN FEBRUARY 2002

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 1

Le rôle des conseils 3

Le conseil en tant que groupe 3
Principales fonctions de gestion et de direction 3
Fiche d'auto-évaluation : Évaluation du rôle du conseil 8

Responsabilité juridique 10

Le bien public 10
Mandat public 10
Devoirs juridiques - Position de confiance et Devoir de prudence 11
Conflits d'intérêt 12
La confidentialité 13
La *Loi sur les corporations* 13
Responsabilités juridiques : Aide-mémoire 16

Relations avec les gouvernements 18

Ministère des Services à la famille et du Logement 18

Acte constitutif et règlements 20

Rédaction des règlements 20
Règlements : Aide-mémoire 23

Lignes directrices pour la haute direction et le conseil d'administration 26

Engagement et devoirs généraux 26
Mandat des membres du conseil 27
Présidence 28
Vice-présidence 29
Secrétaire 30
Trésorier et trésorière 31
Devoirs des membres du conseil : Aide-mémoire 33
Fiches d'auto-évaluation : Membre du conseil ou d'un comité 34
Évaluation de la personne occupant la présidence 35

Les comités 36

Les genres de comités - comités permanents et comités spéciaux 36
Valeurs des comités 37
Mise sur pied de comités par le conseil 38
Mandat et lignes directrices 39
Pour un usage efficace des comités 40
La présidence d'un comité 41
Résumé 42
Fiche d'auto-évaluation pour les comités 43

Relations entre membres du conseil et du personnel 45

Un partenariat entre le conseil et le personnel 45
Politique de gestion du personnel 47
Fiche d'auto-évaluation : Membres du conseil et du personnel : qui fait quoi? 50

Relations entre membres du conseil et d.g. 53

Planification et gestion des programmes 56

La planification 56
Analyse du contexte 57
Formes élémentaires de planification 58
Planification de la mission 59
Planification stratégique à long terme 60
Planification opérationnelle à court terme 60
Gestion des programmes 61
Qui devrait faire la planification? 62
Le cycle de planification 63
Mise en oeuvre et évaluation 64
Lignes directrices pour la planification 65
Planification : Aide-mémoire 66
Fiches d'auto-évaluation : Le processus de planification 67
Évaluation de la planification et de la gestion des programmes 70

Politiques et procédures 73

Politiques d'encadrement 76
Politiques de gestion interne 76
Politiques d'administration 77
Manuel des politiques 81
Procédures 82
Résumé 82
Gestion des politiques : Aide-mémoire 84
Fiche d'auto-évaluation : Processus d'élaboration des politiques 85

Gestion des finances 88

Le budget 89
Mécanismes et contrôles financiers 91
Tenue des livres 93
Présentation de l'information financière 95
Vérification comptable 97
Comité des finances 97
Gestion des finances : Résumé 99
Fiche d'auto-évaluation : Évaluation de la gestion financière 100

Renouvellement et orientation du conseil 103

Détermination des besoins du conseil 103
Analyse de la composition du conseil 103
Lignes directrices pour renouveler le conseil 104
Rôle du comité de mise en candidature 106
Orientation des membres du conseil 108
Fiche d'auto-évaluation : Renouvellement du conseil 110

La conduite des réunions 114

Préparation des réunions 114
La conduite des réunions 115
Documentation pour les réunions 117
Règles pour la conduite des réunions 118
Procédure parlementaire 119
Principes fondamentaux de la procédure parlementaire 121
Fiche d'auto-évaluation : Réunions du conseil 128

Évaluation 132

Évaluation de l'organisme 132
Évaluation des programmes 133
Évaluation du conseil 133
Évaluation des membres du conseil 134
Fiches d'auto-évaluation : Autodiagnostic de santé pour l'organisme 135
Comment évaluez-vous votre organisme? 138
Examinez comment s'en tire votre conseil 141
Membre du conseil ou d'un comité 143

Bibliographie 144

INTRODUCTION

Les gens qui siègent à divers conseils d'administration viennent de différents milieux. Il peut s'agir de personnes au foyer ou de personnes qui travaillent dans l'enseignement, le droit, la finance, le secrétariat, le commerce ou une foule d'autres domaines. Il importe de reconnaître que les capacités et les expériences particulières de chaque personne peuvent être utiles au conseil. Il serait déraisonnable de s'attendre à ce que toutes les personnes siégeant au conseil aient le même degré de connaissance par rapport à toutes les fonctions de gestion et de direction de l'organisme. Il est donc essentiel de faire en sorte de tirer parti des capacités et du savoir de chaque membre du conseil.

Il existe deux types de conseils : des conseils consultatifs et des conseils de direction. Il importe de préciser ce qui les distingue.

Le *conseil consultatif* est constitué sous l'égide d'un organisme-hôte qui définit les limites de son autorité et de ses responsabilités. Il n'a aucune existence juridique autonome. Sa principale fonction est de fournir des conseils et des recommandations au personnel et au conseil de direction de l'organisme, qui peuvent en tenir compte ou non. Le conseil consultatif est uniquement responsable du mandat que lui confie l'organisme-hôte.

Le *conseil de direction* est constitué de façon indépendante. Il existe en tant qu'entité et autorité juridiques de l'organisme sans but lucratif. En termes juridiques, le conseil de direction est l'organisme. Il a le pouvoir de s'administrer et d'établir ses propres règles. Il doit démontrer qu'il a bien géré les affaires de l'organisme. Services à la famille et Logement Manitoba subventionne les organismes de services sociaux qui sont constitués en sociétés sans but lucratif et administrés par des conseils de direction. Ces conseils sont les responsables ultimes de tous les aspects de la gestion des programmes, du personnel et des fonds de l'organisme. Ceci inclut le fait de rendre des comptes aux fournisseurs de fonds.

Le guide de Services à la famille et Logement Manitoba s'adresse aux membres des conseils et du personnel d'organismes de services sociaux qui reçoivent des fonds provinciaux. Il ne s'agit pas d'un manuel de procédure détaillé, mais il vous renseignera néanmoins sur les principales fonctions et responsabilités des conseils de direction et de leurs membres.

Le guide a été conçu de manière à atteindre les objectifs suivants :

- offrir un document complet décrivant les responsabilités des conseils de direction et de leurs membres;
- assurer une uniformité raisonnable des connaissances des membres des conseils, par l'intermédiaire des organismes externes de services sociaux que subventionne le ministère des Services à la famille et du Logement;
- fournir un guide utile mais suffisamment flexible pour répondre aux besoins de tous les organismes;
- servir de document de référence pour la formation et l'orientation des membres des conseils.

La façon dont vous utiliserez le guide dépendra de la taille et de la complexité de votre organisme ainsi que du rendement de votre conseil actuel. À vous donc d'adapter les renseignements sur la gestion et la direction aux besoins particuliers de votre organisme et de votre conseil.

À la fin de chaque section se trouvent des questionnaires, des fiches d'auto-évaluation et des listes aide-mémoire. Vous pourrez ainsi vérifier l'efficacité globale de votre conseil dans chacun des domaines de gestion.

Le présent guide n'a pas pour but de fournir des conseils juridiques ou financiers aux conseils ou aux membres des organismes sans but lucratif. Si vous avez des préoccupations particulières, vous devriez plutôt avoir recours à des services juridiques ou financiers indépendants.

LE RÔLE DES CONSEILS

LE CONSEIL EN TANT QUE GROUPE

Parce qu'il réunit des personnes bien différentes, le plus grand défi d'un conseil est de fonctionner comme groupe cohérent pour atteindre ses buts et objectifs ainsi que pour accomplir la raison d'être de l'organisme. Il est donc essentiel que le conseil prenne des décisions en tant que groupe. Même si certains membres peuvent ne pas être d'accord avec une décision définitive du conseil, il importe qu'ils appuient celle-ci. Pour travailler ensemble, les membres du conseil doivent apprendre à régler les problèmes et à prendre des décisions dans un climat qui favorise la confiance et le respect des différents points de vue. Ce climat exige une communication ouverte et honnête. Ainsi, tous les membres appuieront toutes les décisions du conseil.

Les conseils ne peuvent fonctionner efficacement lorsqu'ils sont dominés par la personne qui exerce la présidence, par le directeur ou la directrice, par un comité, par un sous-groupe ou par une clique.

Pour fonctionner efficacement à l'intérieur du groupe, chaque membre du conseil devrait :

- comprendre que des gens différents jouent des rôles différents dans l'organisme et voient donc les choses d'un oeil différent;
- savoir que les personnes qui posent des questions épineuses n'essaient pas d'être difficiles, mais simplement de «faire leur travail» comme membres du conseil;
- écouter avec un esprit ouvert toutes les opinions, les possibilités, les questions et les inquiétudes concernant les sujets à l'étude;
- apprécier le fait que des opinions et des perspectives différentes fournissent des informations supplémentaires pour prendre des décisions.

Grâce au travail d'équipe, le conseil sera plus efficace, pourvu que ses membres comprennent la part des responsabilités qui leur revient.

PRINCIPALES FONCTIONS DE GESTION ET DE DIRECTION

Le rôle le plus important du conseil est son mandat public. Le conseil d'un organisme sans but lucratif, constitué en société aux termes de la loi provinciale, est en effet tenu légalement et moralement de servir l'intérêt collectif. Pour ce faire, il doit notamment rendre des comptes aux fournisseurs de fonds, c'est-à-dire à une fondation, à un ministère ou à un autre organisme bénévole. Le chapitre intitulé Responsabilité juridique fournit plus de détails sur les devoirs moraux et légaux des conseils quant à leur mandat public.

L'extrait suivant est tiré de *Gaining Momentum for Board Action*, d'Arty Trost et de Judy Rauner : <<En acceptant de siéger à un conseil d'administration, vous acceptez d'aider à diriger l'organisme de votre mieux. Vous acceptez aussi d'apprendre à connaître l'organisme afin de pouvoir prendre les décisions judicieuses qui sont nécessaires afin de l'administrer efficacement. Vous consentez donc à assumer certaines responsabilités courantes des conseils de direction.>>

Voici un bref aperçu des principales fonctions de gestion et de direction d'un conseil. Il importe de noter que, pour s'acquitter de ses diverses fonctions, le conseil devrait recruter des personnes qui possèdent les capacités et les connaissances nécessaires dans chacun des domaines suivants :

- planification et gestion des programmes;
- gestion des politiques;
- gestion des finances;
- gestion du personnel;
- relations publiques.

Ces sujets sont traités plus en détail dans les autres chapitres du guide.

Planification et gestion des programmes

Pour faire de la planification, il faut d'abord déterminer les buts et objectifs de l'organisme. Une responsabilité importante du conseil de direction est de définir l'orientation future de l'organisme. Qu'il s'agisse de la mission ou d'un des projets de l'organisme, la planification doit permettre de répondre à trois questions fondamentales :

- Où en sommes-nous maintenant?
- Où allons-nous?
- Comment y parviendrons-nous?

Un conseil doit fixer des objectifs qui peuvent se traduire par des activités précises. Il lui faut déterminer les services et les programmes dont l'organisme a besoin pour atteindre ces objectifs. Il doit aussi s'assurer que l'organisme dispose de ressources suffisantes pour mener à bien les activités prévues.

Souvent, la planification révèle que l'objectif convenu est bénéfique, mais que l'organisme n'a tout simplement pas les ressources humaines ou financières pour atteindre cet objectif. Dans de tels cas, le conseil doit obtenir des fonds supplémentaires ou modifier son plan.

Si le conseil ne planifie pas correctement, l'administration se fera au jour le jour et l'organisme n'aura pas de priorités claires pour ses programmes. Il n'aura probablement pas non plus de fonds suffisants. La planification est donc la pierre angulaire de tout organisme.

Sans planification, un organisme peut perdre son sens de direction et se contenter de réagir aux situations de crise. Dans les périodes d'incertitude, la planification est peut-être plus difficile, mais elle est encore plus essentielle.

Les valeurs et les convictions sont les forces motrices des organismes de services sociaux sans but lucratif. Ces organismes existent non pour faire des profits mais pour accomplir une tâche utile au bon fonctionnement de la société. Pour entreprendre la planification, il faut bien comprendre la mission et la raison d'être de l'organisme. Il faut aussi faire preuve de détermination, mais sans oublier la situation financière de l'organisme.

Si l'élaboration des programmes exige la participation du personnel et du directeur ou de la directrice, elle demeure néanmoins la responsabilité du conseil de direction. Assurer la gestion des programmes c'est déterminer la répartition des ressources puis surveiller et évaluer les programmes et les services.

Le chapitre intitulé Planification et gestion des programmes fournit plus de détails sur cette question.

Gestion des politiques

Un organisme compte sur son conseil pour gérer ses politiques. Ceci comprend la conception, l'établissement, la mise en oeuvre et l'évaluation de politiques écrites pour fournir au conseil et au personnel des autorisations et des directives claires pour effectuer leur travail.

Les politiques sont les principes fondamentaux sur lesquels repose le fonctionnement de l'organisme. Elles devraient exprimer les orientations à long terme de l'organisme. Elles fournissent au conseil les directions pour déterminer l'ampleur des services offerts, la clientèle desservie ainsi que le personnel et les fonds nécessaires. Le conseil a aussi besoin de politiques pour savoir comment fonctionner.

Le conseil de direction est chargé de la gestion des politiques dans les domaines suivants :

- établissement et mise à jour de l'acte constitutif et des règlements de l'organisme;
- définition des rôles et des responsabilités des membres du conseil, des comités et du personnel;
- définition de l'organigramme et des rapports hiérarchiques;
- établissement des politiques concernant les finances, les programmes, la gestion du personnel, les relations publiques et la présentation des rapports;
- préparation et mise à jour du manuel des politiques.

Même si l'élaboration des politiques peut prendre beaucoup de temps, un document écrit donne à l'organisme la stabilité nécessaire pour prendre de l'expansion dans l'avenir. Des politiques écrites peuvent aussi être utiles à long terme, car elles permettent d'éviter de répéter les discussions sur les mêmes sujets ou problèmes.

Le chapitre intitulé Politiques et procédures traite plus en détail des fonctions des conseils par rapport à la gestion des politiques.

Gestion des finances

Le conseil est chargé d'administrer les affaires de l'organisme en assurant la gestion des finances. Lorsque le conseil établit ou approuve le budget, il autorise les dépenses et s'engage à obtenir les fonds nécessaires. L'ensemble du conseil est légalement responsable de la saine gestion financière de l'organisme. Par conséquent, il ne doit pas approuver un budget à moins que les dépenses ne correspondent aux fonds que l'organisme recevra ou produira.

Le conseil a besoin d'un système de rapport financier qui lui donne, ainsi qu'aux fournisseurs de fonds, les renseignements nécessaires pour vérifier si les fonds sont employés dans l'intérêt de l'organisme. Avec un système efficace, le conseil devrait remarquer si les recettes prévues ne sont pas reçues ou si les dépenses sont supérieures aux prévisions.

La gestion des finances du conseil comprend l'établissement et le contrôle du budget, de même que la participation aux activités de collecte de fonds et la direction de ces activités. Ceci inclut également la gestion des actifs de l'organisme. Lorsqu'il s'occupe de la gestion des finances, le conseil doit garder en tête les points suivants :

- L'établissement ou l'approbation du budget signifie que le conseil autorise les dépenses prévues et s'engage à obtenir les fonds nécessaires.
- Le conseil doit recevoir et approuver les rapports financiers réguliers indiquant les montants courants et budgétisés.
- Le conseil est légalement responsable d'une saine administration financière. Dans certaines circonstances, les membres individuels du conseil peuvent être tenus personnellement responsables.
- Chaque membre du conseil doit connaître la situation financière de l'organisme.
- L'organisme s'attend à ce que chaque membre du conseil participe à l'obtention des fonds nécessaires.

Une saine gestion des finances est essentielle pour assurer le succès et la crédibilité de l'organisme. Le chapitre intitulé Gestion des finances présente les principales étapes de la gestion financière et les responsabilités du conseil à cet égard.

Gestion du personnel

Le conseil doit adopter de saines politiques de gestion tant pour le personnel rémunéré que pour les bénévoles. Gérer le personnel signifie définir les rôles et les responsabilités des membres du conseil, du personnel et des bénévoles. Ceci inclut notamment le recrutement, la formation, l'évaluation et la révocation des membres du conseil. Ceci comprend aussi l'évaluation des membres de la haute direction par rapport à leur leadership et à leur efficacité.

Voici quelques points à retenir au sujet des fonctions de gestion du personnel qui incombent à un conseil :

- Il faut des politiques pour clarifier les rôles, les fonctions et les responsabilités afin d'établir l'imputabilité des membres du conseil et du personnel.
- Le recrutement et le renouvellement du conseil devraient se faire de façon continue.
- Il incombe au conseil de recruter, de choisir, de superviser, d'évaluer et, au besoin, de remplacer le directeur général ou la directrice générale.
- Le conseil et le personnel ont besoin d'une évaluation officielle régulière.

Pour assurer la santé d'un organisme, il est essentiel que les membres du personnel et du conseil comprennent leurs rôles respectifs et l'importance de collaborer. Par conséquent, il importe pour le conseil de créer et de maintenir de bonnes relations avec le personnel.

Pour avoir plus de renseignements sur la gestion du personnel, consultez les chapitres suivants : Relations entre membres du conseil et du personnel; Relations entre membres du conseil et d.g.; et Renouvellement et orientation du conseil.

Relations publiques

Une autre des responsabilités importantes du conseil concerne l'image de l'organisme dans la communauté. Chaque membre du conseil représente l'organisme et doit donc veiller à ce que la communauté en comprenne les valeurs et les visions.

- Établir un plan grâce auquel les membres du conseil obtiendront des fonds supplémentaires (activités de financement).

Pour assurer le succès des campagnes de financement, il faut constamment faire connaître l'organisme dans la communauté. Ceci permet d'informer les personnes qui ont besoin des services de l'organisme ou celles qui pourraient diriger ces personnes vers l'organisme.

Résumé

Voilà en quoi consiste un bon nombre des responsabilités des conseils de direction. Il importe de revoir celles-ci régulièrement pour s'assurer que l'organisme continue à poursuivre les objectifs visés. Notons encore une fois que les membres du conseil de direction sont responsables, collectivement et individuellement, des activités de l'organisme. Se contenter d'approuver les recommandations du directeur ou de la directrice ne supprime pas la responsabilité à l'égard des décisions prises. S'il se produit des problèmes ou des pertes financières, le conseil devra rendre des comptes. Par conséquent, les membres doivent apporter autant de soin à l'administration des affaires de l'organisme qu'à celle de leurs propres affaires.

ÉVALUATION DU RÔLE DU CONSEIL

Afin de déterminer les changements qui peuvent s'imposer pour le conseil de votre organisme, vérifiez dans quelle mesure les énoncés ci-dessous décrivent votre situation.

	QUI	NON	À AMÉLIORER
1. Les membres du conseil se savent responsables d'élaborer et de mettre en application la mission de l'organisme.			
2. Les membres du conseil se savent responsables de promouvoir une image positive de l'organisme dans la communauté.			
3. Les membres du conseil se savent responsables d'assurer la gestion du personnel.			
4. Les membres du conseil se savent responsables d'assurer la gestion des finances.			
5. Les membres du conseil ont des descriptions de tâches claires et à jour.			
6. Il règne un climat de confiance et de respect entre les personnes qui font partie de l'organisme.			
7. Les membres du conseil éprouvent de la fierté à diriger l'organisme et les personnes bénévoles, à y travailler.			
8. Les membres du conseil reconnaissent leur rôle de protection de l'intérêt public.			
9. Les réunions du conseil ont surtout pour but d'élaborer des politiques, d'examiner les plans et les finances, de donner des autorisations et d'évaluer le travail de l'organisme.			
10. Le travail du conseil est nettement distinct de celui des comités et des bénévoles.			

	QUI	NON	À AMÉLIORER
11. Les devoirs des membres du conseil sont clairement définis et compris.			
12. Les membres du conseil connaissent leurs obligations légales personnelles.			
13. Les divergences d'opinion sont exprimées et les conflits sont réglés avec respect et efficacité.			
14. Même si les membres du conseil sont parfois en désaccord, ils conservent un bon degré de confiance.			
15. L'organisme possède des documents qui décrivent sa mission, ses principes et ses objectifs à long terme.			
16. Le personnel de l'organisme et les membres du conseil connaissent le rôle de celui-ci au sein de l'organisme.			

RESPONSABILITÉ JURIDIQUE

Les organismes constitués en sociétés sans but lucratif en vertu des lois provinciales ou fédérales profitent d'avantages financiers et juridiques considérables. Ces organismes ne paient pas d'impôt; ils peuvent recevoir et utiliser des fonds publics pour servir le bien collectif conformément à l'acte constitutif qui les régit. Quand ils se constituent en sociétés, les organismes sans but lucratif offrent à leurs membres et à leur conseil d'administration une protection limitée contre les poursuites. (Toutefois, il convient de noter que la notion de responsabilité limitée comporte des exceptions autorisées par la loi.) En retour des avantages obtenus, les organismes constitués en sociétés sans but lucratif ont l'obligation juridique et morale de défendre l'intérêt public. La loi exige que ces organismes soient dirigés par des conseils d'administration.

Le conseil d'administration dans son ensemble est l'entité juridique de la société ou de l'organisme. Cela signifie que le conseil en tant que groupe doit veiller à la bonne marche des affaires de l'organisme. Lorsqu'une personne devient membre du conseil, elle s'engage à faire de son mieux pour aider à administrer l'organisme. Elle consent en outre à se familiariser avec l'organisme et les responsabilités du conseil afin de pouvoir prendre des décisions judicieuses qui assureront une administration efficace.

LE BIEN PUBLIC

Chaque membre du conseil a le devoir de conserver, de protéger et de développer les ressources de l'organisme. Il lui incombe en outre de veiller à ce que l'organisme continue d'offrir ses services au public maintenant et dans l'avenir. Le conseil de direction, qui se compose de membres individuels, accepte donc l'obligation de mettre en oeuvre des programmes et des services pour le bien public. Il s'engage aussi à faire le nécessaire pour administrer de façon responsable les ressources de l'organisme.

MANDAT PUBLIC

Les membres du conseil ne représentent pas leurs intérêts personnels, mais reçoivent au contraire un mandat de confiance au nom des membres de l'organisme et de la communauté qui appuie celui-ci. Il leur incombe donc de participer et de veiller à la bonne gestion des affaires de l'organisme au nom du public. Cela signifie protéger les actifs de l'organisme dans l'intérêt des fournisseurs de fonds et respecter les engagements envers ceux-ci. Les exigences croissantes en matière de services et de présentation de rapports soulignent bien l'importance de rendre compte des fonds reçus.

Le mandat public accordé au conseil exige également que celui-ci rende des comptes à la communauté, surtout en ce qui concerne la qualité des programmes et des services.

DEVOIRS JURIDIQUES

La loi traite de la même manière les sociétés sans but lucratif et les sociétés à but lucratif. Plus précisément, les membres du conseil sont responsables des fonds que l'organisme produit, reçoit et dépense. Comme dans le cas des sociétés à but lucratif, le conseil d'un organisme sans but lucratif est responsable des pertes subies. Ses membres ne peuvent pas invoquer l'ignorance des transactions faites ou des conséquences possibles des mesures prises. En d'autres termes, la loi oblige chaque membre du conseil à faire preuve du même jugement que toute personne prudente et raisonnable exercerait dans l'administration de ses propres fonds. Normalement, les membres du conseil ne sont pas responsables à titre individuel des dettes de l'organisme, puisqu'une société n'est pas la somme de ses membres mais une entité juridique autonome. C'est ce que l'on appelle le «principe de la responsabilité civile limitée».

Cependant, il arrive des circonstances particulières où un membre peut être tenu responsable par les tribunaux. Ceci peut se produire lorsqu'il est prouvé que cette personne a ordonné en connaissance de cause un acte illicite et a donc agi de mauvaise foi aux termes de la *Loi sur les corporations*. Un membre d'un conseil peut être tenu responsable de dettes précises de la société s'il a accepté de signer des garanties personnelles au nom de celle-ci. Selon les lois canadiennes, les membres des conseils d'administration peuvent être responsables conjointement des salaires impayés au personnel de l'organisme pour services rendus et pour une période maximale de six mois. La question de la responsabilité des membres et des membres du conseil d'administration est très complexe, et la situation évolue constamment. Il convient donc d'obtenir les conseils de spécialistes juridiques avant de signer des garanties personnelles.

Position de confiance

La relation entre les membres du conseil et l'organisme en est une de représentation. La personne représentant l'organisme agit dans les intérêts de celui-ci. Cette personne occupe donc une position de confiance; elle doit agir avec honnêteté et bonne foi pour défendre l'organisme. Chaque membre du conseil doit faire preuve de loyauté et préserver l'intégrité de l'organisme. Le non-respect des responsabilités relatives à la position de confiance peut entraîner des poursuites.

Devoir de prudence

Les membres du conseil acceptent de se mettre au courant des affaires et des services de l'organisme. Il leur incombe de veiller à ce que l'organisme, ses actifs et ses biens soient administrés correctement. Le «devoir de prudence» désigne la responsabilité pour les membres du conseil d'exercer le même degré de prudence dans l'administration des affaires de l'organisme que dans celle de leurs propres affaires. En tant que membre du conseil, vous déterminez les activités de l'organisme; vous gérez aussi ses fonds et ses actifs. Vous ne devez donc pas engager l'organisme dans des entreprises risquées.

CONFLIT D'INTÉRÊTS

Les membres des conseils d'administration doivent accorder une attention particulière aux possibilités de conflits d'intérêts. Il faut, en effet, éviter que les intérêts personnels ou ceux d'une tierce partie n'entrent en conflit avec ceux de l'organisme. Le texte qui suit s'inspire de la publication *The Board a Winning Team* de Herb Perry.

Lorsqu'une personne accepte de siéger à un conseil, elle a le devoir de voter et d'agir dans l'intérêt de l'organisme qu'elle sert. Il y a conflit lorsque les intérêts personnels des membres du conseil sont incompatibles avec ceux de l'organisme.

Voici quelques exemples pour illustrer cette question. Un conseil doit acheter une mini-fourgonnette pour le transport des personnes handicapées. Dans lesquels des cas suivants y a-t-il conflit d'intérêts?

CAS A : Une des membres du conseil est propriétaire d'une des concessions d'automobiles desquelles l'organisme pourrait acheter la mini-fourgonnette.

CAS B : L'épouse d'un des membres du conseil est propriétaire de la concession.

CAS C : Le fils d'une des membres du conseil travaille la fin de semaine chez un concessionnaire où il lave les voitures usagées.

CAS D : L'un des membres du conseil est actionnaire de la compagnie qui fabrique les mini-fourgonnettes.

La plupart des gens admettraient qu'il y a conflit d'intérêts dans les cas A et B, mais non dans les cas C et D. Dans la réalité, il existe cependant bien des situations floues qu'un tribunal pourrait considérer ou non comme un conflit d'intérêts.

En cas de doute, le meilleur parti à prendre est de déclarer vos intérêts. Si vous déclarez un conflit d'intérêts qui s'avère inexistant, vous n'aurez pas à souffrir de préjudice, d'amende, d'embarras ou d'emprisonnement. Mais en cas contraire...

Si cela vous arrive, faites connaître le conflit d'intérêts à la première occasion durant la réunion, c'est-à-dire dès que la nature de la question à l'ordre du jour devient évidente. Il convient d'inscrire clairement votre déclaration au procès-verbal. Vous ne devez en aucun cas participer à la discussion ni voter sur les motions proposées. Le plus prudent est de quitter la pièce dès que votre déclaration est faite et prise en note, puis de revenir seulement lorsque la question a été réglée.

Les membres du conseil qui ont un intérêt quelconque, direct ou indirect, à l'égard d'un contrat ou d'une entente de services avec l'organisme doivent déclarer ce conflit d'intérêts à une réunion du conseil. Ces membres ne doivent pas voter sur le sujet en question s'il existe un conflit réel, possible ou perçu.

Les situations de conflit d'intérêts ne se bornent pas aux réunions du conseil. Voilà pourquoi Services à la famille et Logement Manitoba a publié un document intitulé *Politique et lignes directrices sur les conflits d'intérêts*. Ce document s'adresse au personnel et aux conseils d'administration des organismes externes. Les membres des conseils devraient s'assurer d'en obtenir un exemplaire et d'en prendre connaissance.

Le document a pour but de sensibiliser davantage le personnel et les membres du conseil aux situations de conflit d'intérêts réelles, possibles ou perçues. Il donne des indications générales dont peuvent s'inspirer les membres du personnel et du conseil. Il prévoit aussi des procédures pour la divulgation, les appels et les sanctions disciplinaires en cas de non-respect de l'obligation de déclarer les conflits d'intérêts.

Les organismes externes qui reçoivent des fonds publics pour offrir des services sont perçus par le public comme un prolongement du gouvernement. Ils s'exposent donc particulièrement aux accusations de conflit d'intérêts. Les lignes directrices du ministère décrivent la responsabilité du gouvernement qui doit protéger le public mais aussi le personnel et les membres des conseils des organismes.

LA CONFIDENTIALITÉ

Une autre responsabilité très importante incombe aux membres des conseils : le respect de la confidentialité. En d'autres termes, les membres des conseils n'ont pas le droit, durant leur mandat ou après, d'utiliser à des fins personnelles les renseignements confidentiels dont ils ont connaissance. Ceci a pour but d'empêcher un usage abusif de ces renseignements.

Il est essentiel que chaque organisme possède des politiques qui exposent clairement le rôle et la responsabilité des membres du conseil par rapport à la confidentialité et au conflit d'intérêts.

LA LOI SUR LES CORPORATIONS

La plupart des organismes sans but lucratif du Manitoba sont constitués en sociétés en vertu de la *Loi sur les corporations*, qui régit la conduite de leurs affaires dans la province. Pour exercer son activité dans plus d'une province, un organisme doit se constituer en société à l'échelle nationale, car la loi fédérale régit les organismes nationaux sans but lucratif. L'organisme peut aussi s'enregistrer dans chaque province où il fait affaire.

En vertu de la *Loi sur les corporations*, l'organisme doit respecter un certain nombre d'obligations. Le texte qui suit est adapté du guide *Understanding the Law: Beginning and Incorporating a Non-Profit Organization* de l'Association d'éducation juridique communautaire (Manitoba). Il expose en quoi consistent ces obligations.

Assemblée annuelle

Toute corporation doit tenir au moins une assemblée générale annuelle de ses membres. À cette occasion, les membres prennent des décisions par rapport aux affaires de la corporation :

- en votant pour approuver ou rejeter des règlements;
- en proposant de nouveaux règlements;
- et en élisant de nouvelles personnes au conseil d'administration.

L'assemblée générale annuelle a lieu d'ordinaire peu de temps après la fin de l'exercice financier. Ainsi, l'ancien conseil peut présenter son rapport sur la situation financière de la corporation. Il doit aussi remettre aux membres un état financier vérifié et un rapport de vérification pour l'exercice terminé.

Toutes les personnes qui sont membres de la corporation devraient recevoir un avis les convoquant à l'assemblée générale au moins 21 jours avant la date de celle-ci.

Déclaration annuelle

Chaque année, la corporation doit remettre une déclaration à la Direction des corporations de Consommation et Corporations Manitoba ainsi qu'une somme minime payable au ministre des Finances. La date limite pour le dépôt de la déclaration dépend du mois où l'organisme a été constitué en corporation. Si une corporation omet de présenter sa déclaration annuelle, elle peut être dissoute.

Changement dans la composition du conseil

La corporation doit informer la Direction des corporations de toute modification apportée à la composition de son conseil. Pour ce faire, il doit lui faire parvenir deux exemplaires de l'avis de changement dans les 15 jours qui suivent le changement.

Changement de l'emplacement du bureau enregistré

Le bureau enregistré désigne l'endroit où l'on peut avoir facilement accès aux livres de la corporation. L'adresse du bureau en question peut changer d'une année à l'autre lorsque la personne qui assume le poste de secrétaire ou de trésorier ou trésorière change, car il s'agit souvent de son domicile. Dès que l'endroit où sont conservés les livres comptables de la corporation change, il faut envoyer à la Direction des corporations deux exemplaires de l'avis de changement de l'emplacement du bureau enregistré. Assurez-vous toutefois que les livres et les dossiers soient bel et bien transférés à la nouvelle adresse.

Registre des délibérations

La corporation doit conserver un registre qui renferme les documents suivants :

- les actes constitutifs;
- les règlements et les résolutions de la corporation ainsi que toutes les modifications apportées;
- le procès-verbal de l'assemblée de fondation;
- les procès-verbaux de toutes les réunions;
- la liste de toutes les personnes qui siègent au conseil d'administration y compris leurs noms, adresses, professions et dates d'entrée en fonction.

Liste des membres

Il faut conserver une liste des membres de la corporation. Le conseil peut accepter une personne comme membre en l'inscrivant dans le procès-verbal d'une réunion. Il convient de garder la liste des membres à jour. Celle-ci devrait être révisée à l'assemblée annuelle de sorte que les personnes qui ont cessé d'être membres ne soient plus informées de la tenue des réunions.

Les membres ont le droit d'examiner la liste durant les heures d'ouverture habituelles au bureau enregistré de la corporation.

Gestion du personnel

La corporation peut embaucher du personnel à temps plein ou de façon temporaire. Dans tous les cas, il faut tenir compte des lois qui s'appliquent, dont le Code des droits de la personne, la *Loi sur les normes d'emploi*, la *Loi sur le paiement des salaires*, la *Loi sur les accidents du travail*, la *Loi sur la sécurité et l'hygiène du travail*, la *Loi sur l'impôt destiné aux services de santé et à l'enseignement postsecondaire*, et la *Loi de l'impôt sur le revenu*. D'autres facteurs importants comme le Régime de pensions du Canada et l'assurance-chômage doivent aussi entrer en ligne de compte.

L'organisme doit observer toutes les lois qui régissent l'emploi et les prendre en considération dans sa politique relative à la gestion du personnel. Le chapitre intitulé Relations entre membres du conseil et du personnel traite plus en détail de cette politique.

Note

Le présent chapitre sur la responsabilité juridique des conseils ne mentionne pas tous les devoirs des conseils et des organismes; il a simplement pour but de vous sensibiliser davantage à certains de vos principaux devoirs. Le service de sensibilisation du public de la Fondation manitobaine du droit a publié une brochure intitulée *Liability of Directors of Non-Profit Organizations*. Pour en obtenir des exemplaires, écrivez à l'Association d'éducation juridique communautaire (Manitoba), au 283, avenue Bannatyne, bureau 304, Winnipeg (Manitoba) R3B 3B2 ou téléphonez au (204) 943-2382.

Nous vous fournissons ci-dessous une liste aide-mémoire pour vérifier certaines des responsabilités juridiques qui ne sont pas nécessairement mentionnées dans la *Loi sur les corporations*. Cette liste, publiée par l'Association d'éducation juridique communautaire (Manitoba), est adaptée du document *Improving Boardmanship Skills* de Project Manage paru en 1984.

RESPONSABILITÉS JURIDIQUES : AIDE-MÉMOIRE

LE CONSEIL A-T-IL...

- des règlements à jour?
- des documents écrits exposant les procédures et la politique de gestion du personnel de l'organisme?
- des politiques écrites établies par le conseil d'administration?

LES AVANTAGES SOCIAUX SONT-ILS EN VIGUEUR POUR TOUT LE PERSONNEL?

- Assurance-chômage, Régime de pensions du Canada, etc.?
- Assurance-maladie ou assurance complémentaire?
- Cotisations de retraite pour le personnel admissible?
- Cotisations pour les accidents du travail?

UNE VÉRIFICATION ANNUELLE EST-ELLE FAITE PAR UN C.A., UN C.G.L. OU UN C.M.A.?

- Le conseil reçoit-il un rapport de vérification complet et exact?
- Le conseil accepte-t-il le rapport de vérification par un vote?
- Le rapport de vérification est-il mis à la disposition de tous les membres?
- Le rapport de vérification est-il mis à la disposition de toute la communauté?

LES CONTRATS CONCLUS PAR L'ORGANISME SONT-ILS EN RÈGLE ET À JOUR...

- avec chaque membre du personnel?
- avec les fournisseurs de fonds?
- avec le propriétaire?
- Les conditions pour toutes les subventions reçues sont-elles entièrement respectées en ce qui concerne l'administration et le déboursement des fonds, la prestation des programmes et la présentation des rapports?

LES FINANCES DE L'ORGANISME SONT-ELLES EN BON ORDRE?

- Les taxes et les impôts sont-ils payés?
- Y a-t-il des comptes en souffrance?

LES POLICES D'ASSURANCE SONT-ELLES SUFFISANTES ET EN VIGUEUR?

- Pour l'immeuble ou les bureaux?
- Pour le personnel?
- Pour les membres du conseil et les bénévoles dans l'exercice de leurs fonctions au nom de l'organisme?

EST-CE QUE CHAQUE MEMBRE DU CONSEIL COMPREND...

- les responsabilités juridiques du conseil?
- les documents constitutifs de l'organisme?
- si les programmes de l'organisme cadrent avec le mandat légal prévu par les objectifs figurant dans l'acte constitutif?

RELATIONS AVEC LES GOUVERNEMENTS

En tant que bénéficiaires de fonds publics, le conseil ainsi que le personnel de l'organisme doivent veiller à établir et à maintenir de bonnes relations avec les gouvernements.

De bonnes relations supposent un échange d'informations durant toute l'année. Ainsi, les ministères et l'organisme se sensibilisent mutuellement.

Le ministère des Services à la famille et du Logement du Manitoba doit obtenir divers renseignements des organismes qu'il subventionne. En tant que fournisseur de fonds, le gouvernement a l'obligation de posséder des informations complètes sur la façon dont ses fonds sont utilisés. Il doit aussi veiller à ce qu'ils servent à des fins conformes aux directives établies qui sont exprimées dans sa mission et ses objectifs. Les membres du conseil et du personnel pourront donc trouver intéressant d'en prendre connaissance.

MINISTÈRE DES SERVICES À LA FAMILLE ET DU LOGEMENT

Mission

Le ministère des Services à la famille et du Logement s'engage à :

- fournir un soutien financier aux citoyens manitobains qui en ont besoin tout en les aidant à parvenir à une plus grande autosuffisance et autonomie;
- apporter son soutien aux personnes handicapées pour les aider à participer pleinement à la société;
- protéger les enfants, et à apporter son aide aux personnes victimes de violence familiale;
- promouvoir le développement sain et le bien-être des enfants et des familles;
- aider les Manitobains et les Manitobaines à obtenir un logement décent et abordable.

Objectifs

Le ministère des Services à la famille et du Logement cherche à :

- fournir un soutien financier aux citoyens qui en ont besoin, pour leur permettre de vivre avec dignité et en sécurité;
- aider les personnes handicapées à vivre en sécurité et à participer pleinement à la société, à l'économie et au marché du travail manitobains, ce qui comprend les aider à développer les aptitudes nécessaires à trouver et à conserver un emploi;
- offrir des services de qualité aux jeunes enfants, pour favoriser le développement de jeunes et d'adultes sains;
- apporter son soutien à des services de garderie d'enfants qui soient accessibles et abordables;
- protéger les enfants contre les mauvais traitements et la négligence;
- fournir des services de soutien et de prévention aux familles;
- offrir de l'aide au logement permettant aux particuliers et aux familles qui en ont besoin d'avoir un endroit où vivre en sécurité;
- reconnaître le rôle que jouent le personnel et la communauté dans son ensemble, pour aider le ministère à atteindre ses objectifs;
- demander la participation de toute la communauté pour permettre aux citoyens de participer aux prises de décisions, et pour favoriser les possibilités offertes à la communauté de contribuer au succès et à la viabilité des programmes sociaux.

Afin de réaliser ses objectifs, le ministère demande à chaque organisme qu'il subventionne de lui fournir des renseignements précis au sujet de l'organisme, de ses finances et de ses services. Les rapports exigés comprennent les états financiers vérifiés, les rapports de fin d'exercice, les rapports sur la dotation en personnel et les états financiers provisoires. Le ministère peut aussi demander des informations sur l'organisme, par exemple l'historique, la structure et le fonctionnement, la liste des membres du conseil, les règlements, les politiques de gestion du personnel, la description des programmes et des services.

Un dialogue permanent entre le personnel de l'organisme et celui du gouvernement devrait faire en sorte que les modifications apportées aux exigences en matière d'information soient efficaces et raisonnables pour les deux parties.

Les organismes et les ministères qui les subventionnent cherchent constamment à obtenir des renseignements qui facilitent la prise de décisions. L'importance de cette imputabilité est mise en évidence par les exigences en matière de rapports et de services lorsque des fonds sont versés. On accorde de plus en plus d'attention à l'application des méthodes professionnelles de gestion dans les organismes sans but lucratif de services sociaux.

Comme nous l'avons dit dans le chapitre intitulé Responsabilité juridique, la mission d'un organisme sans but lucratif est reconnue comme une utilisation légitime des ressources communautaires. Ceci implique toutefois que chaque membre du conseil doit préserver les actifs de l'organisme dans l'intérêt des fournisseurs de fonds. En raison de ce mandat de confiance, les membres du conseil ou les fiduciaires sont responsables de protéger l'intérêt public.

Le ministère des Services à la famille et du Logement s'attend à ce que les organismes subventionnés offrent des services et suivent l'évolution des besoins de leur clientèle. Il est essentiel que les organismes fournissent des renseignements sur leurs services et leur situation financière afin de travailler avec le ministère pour influer sur les programmes gouvernementaux et sur les lois, au besoin. Ceci fait en sorte que le gouvernement accorde une attention raisonnable aux demandes des organismes lorsqu'il affecte les fonds de son budget.

Le ministère s'attend à ce que les conseils des organismes subventionnés assument les fonctions et les responsabilités d'un conseil de direction. En retour, le conseil de direction devrait s'attendre à ce que le gouvernement accorde à son organisme un appui équitable et conforme aux directives gouvernmentales établies.

ACTE CONSTITUTIF ET RÈGLEMENTS

L'acte constitutif et les règlements d'un organisme sont les documents qui le régissent. En d'autres termes, les règlements déterminent qui a le pouvoir et comment ce pouvoir est réparti. Ils fournissent à l'organisme la structure dont il a besoin pour administrer ses affaires. Ils aident aussi à prévenir les désaccords et les conflits. Voilà pourquoi le conseil doit s'assurer que les règlements soient à jour et pertinents pour répondre aux besoins de l'organisme. Pour ce faire, le conseil doit les réexaminer et les modifier régulièrement afin qu'ils reflètent l'évolution de l'organisme. En règle générale, un exemplaire des règlements doit accompagner toute demande de fonds.

Le présent chapitre offre des lignes directrices générales pour rédiger et revoir les règlements.

RÉDACTION DES RÈGLEMENTS

Si la taille de l'organisme le justifie, on peut désigner un comité pour rédiger des règlements brefs, simples et flexibles. Il faut en effet éviter des restrictions trop nombreuses qui pourraient paralyser l'organisme. Lorsque les règlements proposés sont prêts, tous les membres en reçoivent un exemplaire avec une convocation à une réunion où ils pourront en discuter et les adopter. **Il importe que l'organisme obtienne des conseils juridiques avant de terminer la version définitive des règlements.**

Au début de la discussion sur les règlements proposés, une motion pour les adopter en bloc peut être présentée et appuyée. En vertu de cette motion, les règlements sont étudiés article par article. Une période est accordée pour la discussion et pour la modification de chaque article avant de passer au prochain. Une fois que ce processus est terminé, la personne qui préside l'assemblée demande le vote pour faire adopter en bloc les règlements. Un vote majoritaire suffit pour cela. Toutefois, pour modifier les règlements après leur adoption, il faut habituellement le vote des deux tiers des membres.

Les règlements entrent en vigueur immédiatement après leur adoption. Si les membres désirent en retarder l'entrée en vigueur, ils doivent approuver la date par un vote majoritaire en même temps qu'ils adoptent les règlements. Cette date peut concerner un seul article, un chapitre ou l'ensemble des règlements. Une fois que les membres de l'organisme ont voté l'adoption d'un ensemble de règlements, l'organisme commence officiellement ses activités.

Une fois adoptés, les règlements ne peuvent être suspendus, même par un vote unanime. Chaque membre devrait en posséder un exemplaire. Il faut réserver chaque année une période pour revoir les règlements et les politiques de l'organisme.

Les règlements peuvent être modifiés conformément aux règles prévues à cet effet dans les règlements.

Voici en bref les points dont doivent traiter les règlements, comme l'explique le guide *Understanding the Law: Beginning and Incorporating a Non-Profit Organization* de l'Association d'éducation juridique communautaire (Manitoba) :

1. **Membres**

Les règlements doivent indiquer qui peut être membre de l'organisme, les conditions d'admission, les droits et les devoirs des membres ainsi que la cessation de la qualité de membre. Il n'y a aucune restriction quant au nombre ou aux catégories de membres (par exemple à part entière, associé et honoraire). Si l'organisme exige une cotisation, il convient de préciser les modalités de paiement et la méthode d'établissement du barème des cotisations.

2. **Conseil d'administration**

Les règlements doivent indiquer le nombre de membres du conseil, le mode de sélection, la durée du mandat, les modalités de révocation et le nombre de réunions réglementaires. Les postes spéciaux comme ceux de secrétaire et de trésorier ou trésorière devraient être décrits. Il est recommandé d'inclure une description des qualités nécessaires pour être membre du conseil. Toute personne de 18 ans et plus qui n'a pas fait faillite peut siéger au conseil. Il est également recommandé que le mandat soit de plus d'un an pour que l'organisme puisse profiter de l'expérience acquise par les membres du conseil.

3. **Exercice financier**

Puisque l'assemblée générale annuelle a normalement lieu peu après la fin de l'exercice, l'organisme devrait choisir un exercice qui convienne à la plupart de ses membres. Signalons en passant que l'année financière du gouvernement se termine le 31 mars.

4. **Réunions**

Les règlements doivent renfermer des clauses précisant les modalités d'organisation de l'assemblée générale et le mois où elle aura lieu. Les membres de l'organisme doivent recevoir la convocation à cette assemblée au moins 21 jours avant la date fixée. Une clause devrait décrire la marche à suivre pour convoquer les réunions ordinaires et extraordinaires du conseil; il convient aussi de préciser le nombre de membres du conseil requis pour le quorum. On entend par «quorum» le nombre minimum de membres du conseil qui doivent assister à une réunion pour que celle-ci soit réglementaire. Les membres du conseil doivent recevoir une convocation aux réunions.

5. **Vote**

Les règlements doivent contenir des clauses traitant du droit de vote et de la marche à suivre en cas d'égalité des voix lors d'un vote. À moins d'indication contraire dans les règlements, le vote se fait à main levée ou par scrutin. Il faut aussi indiquer si le vote par procuration est autorisé, c'est-à-dire si une personne absente peut désigner quelqu'un pour voter à sa place.

6. Modification des règlements

Il importe de prévoir des clauses indiquant la marche à suivre pour modifier les règlements, au besoin. À moins d'indication contraire, les membres du conseil peuvent modifier les règlements qui régissent l'administration de l'organisme. Les membres de l'organisme doivent ensuite approuver la modification par un vote d'au moins la majorité des voix (souvent, on précise qu'il faut les deux tiers des voix).

7. Présentation de rapports

Les règlements doivent comporter des clauses au sujet de la rédaction et de la conservation des procès-verbaux. Ces procès-verbaux sont un registre des décisions prises lors des réunions. Les membres devraient aussi pouvoir consulter les registres financiers de l'organisme.

RÈGLEMENTS : AIDE-MÉMOIRE

Il importe que le conseil passe régulièrement en revue les règlements afin de s'assurer qu'ils demeurent utiles et pertinents pour l'organisme. Il faudrait, chaque année, prévoir une séance de révision des règlements et des procédures. Voici une liste aide-mémoire dont peut se servir le conseil ou le comité des règlements pour ce faire.

Article

I. **Nom** de l'organisme

II. **But** de l'organisme (énoncé de mission)

III. **Membres**

Articles 1. Admission (qui peut devenir membre)

2. Catégories de membres (avec ou sans droit de vote, actif, honoraire, étudiant, etc.)

3. Modalités de démission et de réintégration

IV. **Conseil d'administration**

Articles 1. Composition

a) Haute direction (présidence, vice-présidence, secrétaire, trésorier ou trésorière)

b) Autres membres du conseil (nombre total, nombre de personnes élues et nommées, membres d'office)

2. Durée du mandat (des membres du conseil et de la haute direction)

3. Procédure de mise en candidature et d'élection

a) Comité de mise en candidature (mode de sélection, nombre de membres, moment où le comité doit présenter ses recommandations)

b) Élections (moment de la tenue des élections, procédure, modalités afin de pourvoir les postes vacants, radiation, rotation des membres du conseil)

4. Devoirs et attributions (du conseil et des membres du conseil)

V. Comités du conseil

Articles 1. Énumération des comités permanents et des comités spéciaux autorisés comme le conseil le juge bon. Habituellement, les comités permanents sont ceux qui doivent être en place toute l'année pour soutenir l'organisme, par exemple comité de direction, finances, adhésion et programmes.

2. Méthode de désignation (préciser si les personnes qui président les comités sont nommées par le président ou la présidente du conseil ou si elles sont élues par le conseil).

3. Durée du mandat

4. Présidence

5. Postes vacants (comment ils sont pourvus) et retrait des membres des comités

6. Attributions (devoirs et responsabilités)

VI. Assemblées et réunions

Articles 1. Assemblées ordinaires des membres (nombre par année, mode de convocation des membres)

2. Assemblée annuelle (moment de la tenue, indication du but : élection de la haute direction, adoption des programmes et du budget, et discussion d'autres affaires convenues)

3. Vote (nombre de membres pour le quorum, admissibilité du vote par procuration ou par correspondance)

4. Assemblées extraordinaires (moment où elles peuvent être convoquées, par qui et pour quelles raisons, mode de convocation des membres)

5. Réunions du conseil

   a) Nombre de réunions ordinaires et mode de convocation des membres

   b) Réunions extraordinaires et mode de convocation des membres

   c) Quorum (nombre de membres nécessaires pour tenir une réunion réglementaire)

   d) Rémunération (déclaration à l'effet qu'il n'y a aucune rémunération ou que les dépenses sont remboursées)

VII. Politique financière

Articles 1. Exercice financier (date du début)

2. Cotisation (date limite pour le paiement)

3. Budget (date de présentation)

4. Contrats, chèques, dépôts et fonds (signataires autorisés, qui signe les chèques, combien de personnes les signent, caution, autorisation des contrats, acceptation de cadeaux au nom de l'organisme, autorisation des investissements)

5. Politique en matière de comptabilité et de vérification

6. Dépenses non budgétaires (politique)

VIII. Résolutions et modifications

Articles 1. Résolutions (ordinaires ou spéciales, nombre de votes requis pour l'adoption)

2. Marche à suivre pour modifier les règlements; nombre de membres requis pour adopter les modifications proposées; façon d'informer les membres des modifications proposées et période de préavis; tenue du vote lors d'une assemblée ou par la poste

IX. Autorité législative (il n'est pas nécessaire d'inclure cet article dans les règlements; s'il l'est, il faut le suivre à toutes les réunions)

X. Dissolution (marche à suivre en cas de dissolution de l'organisme, façon de répartir les fonds et les autres ressources, à qui ils seront remis, à qui revient l'autorité de prendre la décision de dissoudre l'organisme, modalités pour informer les membres de l'intention de dissolution)

D'après *Gaining Momentum For Board Action*
d'Arty Trost et de Judy Rauner

LIGNES DIRECTRICES
POUR LA HAUTE DIRECTION ET LE CONSEILD'ADMINISTRATION

ENGAGEMENT ET DEVOIRS GÉNÉRAUX

Les membres du conseil d'administration ont volontairement mis leurs compétences, leurs talents et leurs intérêts au service de l'organisme. Il faut reconnaître que le fait de siéger à un conseil constitue un engagement spécial. La clientèle et la communauté que dessert l'organisme exigent du conseil d'assumer un minimum de responsabilités par rapport à la direction de l'organisme. Voici en quoi consiste l'engagement minimum du conseil :

1. Les membres du conseil devraient s'engager à répondre aux besoins des personnes que sert l'organisme. Le succès de l'organisme se mesure à la qualité et à la quantité des services offerts.

2. Les membres du conseil doivent assurer la stabilité financière de l'organisme en recueillant des fonds (par exemple, campagnes de financement, dons personnels, subventions gouvernementales et autres sources de fonds). Les membres doivent être responsables d'administrer judicieusement ces fonds. Chaque membre aide à assurer l'intégrité financière de l'organisme.

3. Chaque membre du conseil apporte sa contribution en mettant ses talents, ses intérêts et ses compétences particulières au service de l'organisme ainsi qu'en encourageant d'autres personnes à appuyer l'organisme.

4. Enfin, les membres du conseil devraient accepter de consacrer du temps et de l'énergie à l'organisme. Pour assurer la participation complète et intelligente aux réunions du conseil et des comités, chaque membre doit se préparer à l'avance.

Voici une liste des devoirs généraux qui permettront d'assurer l'efficacité du conseil :

1. Assister à toutes les réunions du conseil - ceci permet d'élaborer des politiques, de surveiller les activités, par l'intermédiaire du directeur ou de la directrice, et de voir des progrès accomplis par rapport au plan d'action de l'année. Afin de participer de leur mieux à l'administration de l'organisme, les membres du conseil devraient :

    - faire preuve de ponctualité;
    - prendre connaissance des points à l'ordre du jour;
    - s'exprimer de façon claire, concise et réfléchie;
    - écouter attentivement les opinions des autres membres, aider à la prise de décisions constructives et chercher à obtenir un consensus.

2. Assister aux réunions des comités.

3. Contribuer financièrement à l'organisme.

4. Assumer les fonctions de chef, sur demande ou au besoin.

5. Représenter l'organisme aux activités organisées dans la communauté ainsi que faire connaître ses buts et ses programmes.

6. Connaître les politiques, les programmes et les services de l'organisme.

7. Connaître les besoins et les tendances à l'intérieur de l'organisme et de la communauté.

MANDAT DES MEMBRES DU CONSEIL

Le document qui expose le mandat fournit une brève description des principaux aspects d'un rôle donné au sein du conseil, y compris l'imputabilité, les responsabilités et les obligations par rapport à l'organisme. Le mandat peut concerner un poste particulier. Chaque année, il faut revoir tous les mandats et les mettre à jour pour en assurer la pertinence.

Le mandat permet aux membres du personnel et du conseil de comprendre clairement ce que l'on attend de chaque personne. Il peut aider à recruter des membres, car il fournit une analyse des tâches à accomplir, ce qui permet de déterminer facilement les compétences nécessaires. La personne qui s'occupe du recrutement et celle qui souhaite devenir membre du conseil peuvent s'en servir pour orienter leur discussion. Enfin, le mandat aide l'organisme à prévoir les besoins de formation.

Le mandat devrait inclure les points suivants :

- nom de l'organisme
- nom du poste
- but - énoncé général décrivant le but du comité ou du poste
- durée du mandat
- orientation - brève description de la formation offerte
- autorité - pouvoir exercé par la personne titulaire du poste
- imputabilité - à qui la personne titulaire du poste rend compte
- responsabilité - rôle de la personne titulaire.

Les règlements de l'organisme devraient renfermer une description des responsabilités des membres de la haute direction. Voici un aperçu des devoirs typiques qui incombent aux personnes occupant la présidence, la vice-présidence ainsi que les postes de secrétaire et de trésorier ou trésorière.

PRÉSIDENCE

La personne qui occupe la présidence est chef de la direction. À ce titre, elle prend charge des affaires de l'organisme. Voici les fonctions habituelles qui lui incombent :

1. Créer une atmosphère positive durant les réunions afin de permettre à tous les membres du conseil de travailler en harmonie et de participer à la prise de décisions.

2. Déléguer à des comités ou à d'autres membres de la haute direction les décisions quant au lieu des réunions et aux autres détails nécessaires. Superviser le processus pour s'assurer que les tâches soient accomplies de façon satisfaisante.

3. Consulter le ou la secrétaire, le personnel et les personnes qui président les comités pour préparer l'ordre du jour avant les réunions.

4. Exprimer le vote prépondérant en cas d'égalité des voix (selon les directives prévues dans l'acte constitutif).

5. Diriger les réunions en assumant les tâches suivantes :

    a) donner la parole à une seule personne à la fois;
    b) coordonner la discussion et s'assurer que les membres du conseil ne s'éloignent pas du sujet;
    c) donner ou résumer des faits ou des détails, au besoin;
    d) lire clairement chaque motion avant le vote, annoncer le résultat du vote et surveiller la procédure de vote, par exemple la désignation de directeurs ou directrices de scrutin, au besoin.

6. Si le président ou la présidente désire participer à la discussion, il convient de demander à la personne qui occupe la vice-présidence ou à un membre suppléant du conseil de présider alors la réunion. Il n'est pas recommandé de donner son opinion lorsqu'on préside.

7. Veiller à ce que les personnes les plus compétentes et les plus efficaces soient nommées aux comités importants qui font le travail de l'organisme.

8. Rencontrer le comité exécutif entre les réunions mensuelles du conseil afin de prendre toutes les décisions administratives nécessaires, selon les directives du conseil.

9. Représenter l'organisme auprès des fournisseurs de fonds.

10. Agir comme signataire autorisé pour l'organisme.

11. Remplir une fonction honorifique lors des réceptions et des activités de l'organisme.

Suggestions pour la personne occupant la présidence

- Commencez les réunions à l'heure prévue et dirigez les débats de manière professionnelle. Levez la séance à l'heure fixée. Faites approuver l'ordre du jour par le conseil au début de la réunion.
- Arrivez avant la réunion pour vérifier le matériel et la disposition de la pièce, et pour revoir l'ordre du jour avec les autres membres de la haute direction.
- Familiarisez-vous avec les règles de procédure et toutes les variantes de ces règles qui figurent dans les règlements de votre organisme.
- Dirigez les réunions avec tact, fermeté et équité. Il n'est pas conseillé de chuchoter avec les autres membres de la haute direction pendant que vous présidez.
- N'oubliez pas que les membres du conseil ont tous le même droit de parole; au besoin, déclarez poliment mais fermement aux membres que leurs commentaires sont irrecevables.

VICE-PRÉSIDENCE

Voici les fonctions habituelles qui incombent à la personne occupant la vice-présidence :

1. Connaître les tâches incombant à la personne qui occupe la présidence. Remplacer cette personne quand elle est absente ou quand elle lui demande de présider la réunion.

2. Aider la personne occupant la présidence chaque fois que c'est possible.

3. Assumer les tâches qui lui sont confiées par l'organisme et, habituellement, présider au moins un comité important.

4. Remplacer sur demande la personne qui occupe la présidence lors de démarches importantes et d'autres activités.

5. Assumer la présidence du conseil, si le président ou la présidente quitte ses fonctions. Habituellement, l'acte constitutif renferme une clause au sujet de la succession à la présidence.

6. Agir comme signataire autorisé de l'organisme.

7. Assurer la formation continue des membres du conseil.

SECRÉTAIRE

Voici les fonctions habituelles qui incombent à la personne occupant le poste de secrétaire :

1. S'occuper du registre des délibérations, de la correspondance et des autres dossiers de l'organisme, et les conserver en lieu sûr.

2. Distribuer aux membres du conseil des copies du procès-verbal et de l'ordre du jour avant la date prévue pour la réunion.

3. Obtenir les rapports écrits des personnes qui président les comités et en assurer la distribution, comme il convient.

4. Conserver les dossiers et les archives de l'organisme, y compris les lettres, demandes de fonds, rapports annuels, mémoires et propositions, pour les futurs membres du conseil.

5. Recevoir la correspondance, en prendre connaissance puis en discuter avec le membre pertinent de la haute direction.

6. Informer la personne occupant la présidence des affaires courantes.

7. Prendre note des motions et des décisions lors des réunions. Il lui revient aussi de joindre les rapports des comités au procès-verbal.

8. S'asseoir à la table de direction, près de la personne occupant la présidence.

9. Sur demande de la personne occupant la présidence, lire toutes les lettres pertinentes adressées à l'organisme.

10. Présider la réunion en cas d'absence des personnes occupant la présidence et la vice-présidence; désigner alors une personne pour jouer le rôle de secrétaire pendant la réunion en question.

11. Se lever pour lire le procès-verbal de la réunion précédente et la correspondance reçue.

12. Participer, quand il convient, à la discussion et au vote.

13. Agir comme signataire autorisé de l'organisme.

Suggestions pour la personne occupant le poste de secrétaire

Vous devriez inscrire dans le procès-verbal les renseignements suivants :

- le genre de réunion (ordinaire ou extraordinaire);
- le nom de l'organisme;
- la date et l'endroit de la réunion;
- les présences (nombre de membres et de personnes invitées ainsi que leurs noms);
- une déclaration indiquant si le procès-verbal de la réunion antérieure a été lu et adopté;
- toutes les questions discutées, y compris les motions présentées, les noms des personnes qui ont proposé et appuyé chaque motion, si la motion a été adoptée ou rejetée;
- les comités constitués, y compris les noms de leurs membres et leur mandat;
- les rapports des comités et les décisions prises à cet égard (rapports déposés, acceptés, reportés, etc.);
- une énumération de la correspondance étudiée durant la réunion;
- tout élément spécial de la réunion, par exemple le programme;
- l'heure de la clôture;
- l'heure et l'endroit de la prochaine réunion, s'ils ne sont pas prévus dans les règlements de l'organisme.

NOTE : Les grands conseils ont parfois du personnel rémunéré qui prend les notes durant les réunions, rédige le procès-verbal et fait le travail pratique de l'organisme. La personne qui occupe le poste de secrétaire joue alors davantage un rôle de supervision; elle veille à ce que le personnel s'acquitte des tâches de secrétaire du conseil.

TRÉSORIER OU TRÉSORIÈRE

Voici les fonctions habituelles qui incombent à la personne occupant le poste de trésorier ou trésorière :

1. Garder en lieu sûr les fonds de l'organisme, de préférence dans un compte à la banque ou à la caisse populaire, selon les directives de l'organisme.

2. Agir comme cosignataire des chèques avec un autre membre de la haute direction (habituellement, la personne occupant la présidence).

3. Conserver des dossiers exacts de toutes les sommes reçues et dépensées pour tenir constamment à jour les registres financiers de l'organisme.

4. Acquitter les factures approuvées par l'organisme.

5. Présenter régulièrement un état financier lors des réunions mensuelles du conseil et du comité exécutif.

6. Présenter un rapport annuel indiquant les sommes reçues, les paiements effectués et le solde en caisse. (La personne occupant la présidence propose l'adoption du rapport, ce qui a pour effet de le faire approuver.)

7. Superviser l'élaboration du budget de l'organisme et sa présentation au conseil aux fins d'étude et d'approbation.

8. Contrôler le budget puis informer le conseil des dépenses et des problèmes à venir ainsi que de toute autre question concernant la gestion financière.

9. Veiller à ce que les fournisseurs de fonds, les membres de l'organisme, les gouvernements et les organismes gouvernementaux reçoivent en temps opportun des rapports financiers exacts.

10. Recommander au conseil une personne ou une société qualifiée pour faire la vérification comptable. Organiser tous les trois ans une série d'entrevues pour choisir une personne ou société compétente.

Si un membre du personnel de l'organisme est responsable de la gestion financière, le trésorier ou la trésorière peut consacrer moins de temps aux activités financières courantes. Toutefois, le trésorier ou la trésorière devrait avoir les compétences nécessaires pour s'acquitter des tâches énumérées auparavant. Le trésorier ou la trésorière rend des comptes au conseil pour que celui-ci puisse assurer l'intégrité financière de l'organisme. Un des principaux rôles du trésorier ou de la trésorière est de superviser la vérification indépendante des livres comptables de l'organisme.

DEVOIRS DES MEMBRES DU CONSEIL : AIDE-MÉMOIRE

Voici un aperçu général des devoirs de tous les membres du conseil. (Les descriptions de tâches pour des postes précis comme la présidence ou la vice-présidence renferment d'autres responsabilités.) Il vous revient de déterminer si vous acceptez d'assumer les devoirs en question.

1. Information et préparation

- M'informer au sujet de l'organisme, de son historique, de ses objectifs, de sa clientèle, de son personnel, ainsi que de sa situation, de ses problèmes et de ses besoins actuels.
- Me tenir au courant des tendances à l'échelle nationale, provinciale et locale qui ont des répercussions sur l'organisme et sur sa clientèle.
- M'informer au sujet du rôle et des responsabilités de l'ensemble du conseil et des membres individuels.

2. Participation

- Participer aux tâches du conseil.
- Parler au nom de l'organisme avec enthousiasme et en connaissance de cause.
- Jouer un rôle actif à l'intérieur d'au moins un comité; comprendre le rôle de ce comité par rapport au conseil.
- Prendre la défense de l'organisme, avec l'autorisation du conseil.
- Prendre part aux discussions lors des réunions; poser des questions réfléchies et chercher à obtenir les réponses nécessaires avant de voter.
- Présenter au conseil des rapports, écrits ou oraux, comme il convient.
- Reconnaître mon rôle comme membre d'une équipe.

3. Engagement de temps

- Assister aux séances d'orientation et de formation du conseil.
- Assister aux réunions du conseil et des comités ainsi qu'aux assemblées générales des membres.
- Faire le travail requis entre les réunions, notamment me préparer aux réunions en lisant les rapports et la documentation.

4. Contraintes

- Appuyer les décisions prises par le conseil (même si j'ai voté contre) ou remettre ma démission, si je ne puis le faire.
- Éviter toute possibilité de conflit d'intérêts.
- Comprendre la différence entre le rôle du conseil et celui du personnel; ne pas tenter de faire le travail du personnel et ne pas le laisser faire le mien.

Adapté du document *Gaining Momentum For Board Action*
d'Arty Trost et de Judy Rauner

ÉVALUATION - MEMBRE DU CONSEIL OU D'UN COMITÉ

En tant que membre du groupe, est-ce que...

	QUI	NON	À AMÉLIORER
1. J'arrive à temps?			
2. Je reste jusqu'à la clôture de la réunion?			
3. J'étudie l'ordre du jour à l'avance pour me préparer à la discussion?			
4. J'exprime mon opinion?			
5. J'encourage les autres à exprimer leurs opinions?			
6. J'écoute attentivement lorsque les autres parlent?			
7. Je respecte les points de vue des autres et j'y réfléchis sérieusement?			
8. Je pose des questions quand je trouve que le groupe n'a pas assez d'informations pour prendre une décision?			
9. J'aide à résumer les idées exprimées?			
10. J'aide à mettre les autres membres du groupe à l'aise?			
11. J'évite d'interrompre les autres?			
12. J'évite de chuchoter avec les personnes qui m'entourent?			
13. J'évite de discourir, de raconter trop d'anecdotes ou de changer le sujet?			

ÉVALUATION DE LA PERSONNE OCCUPANT LA PRÉSIDENCE

À titre de personne qui préside le groupe, est-ce que...

	QUI	NON	À AMÉLIORER
1. Je veille aux préparatifs nécessaires avant la réunion?			
2. Je prépare l'ordre du jour?			
3. Je respecte l'ordre du jour?			
4. J'aide par divers moyens à faire en sorte que les membres du groupe se sentent à l'aise les uns avec les autres?			
5. Je m'assure que les réunions se déroulent dans un milieu physique propice?			
6. Je décris clairement la raison pour laquelle le conseil doit étudier chaque point inscrit à l'ordre du jour?			
7. J'aide à éclaircir les commentaires des membres du groupe?			
8. Je réussis à ramener le groupe au sujet discuté?			
9. Je résume souvent la tendance qui se dégage du débat pour que le groupe prenne conscience des progrès accomplis?			
10. J'aide le groupe à parvenir à des conclusions?			
11. Je donne un aperçu des questions qui sont reportées à une réunion ultérieure?			

LES COMITÉS

Dans le premier chapitre, Le rôle des conseils, nous avons exposé les principales fonctions de gestion et d'administration des conseils. Il est souvent prudent et nécessaire de confier ces fonctions à des comités.

Les comités peuvent avoir divers rôles. Par conséquent, il importe de définir clairement leur but et leurs responsabilités. Le comité peut jouer un rôle consultatif; il compte alors sur les connaissances et l'expérience d'un groupe de personnes très qualifiées pour présenter au conseil des recommandations sur des sujets particuliers.

Un comité d'étude se compose de personnes qui possèdent les compétences utiles pour examiner une question, faire de la recherche sur cette question et remettre des conclusions au conseil.

Un comité de mise en oeuvre a pour rôle de prendre des mesures concrètes. Les personnes qui le composent devraient posséder les mêmes caractéristiques que les membres de comités consultatifs et de comités d'étude. Elles doivent en outre avoir l'expérience de la gestion de politiques et de l'administration. Les membres d'un comité de mise en oeuvre doivent avoir la capacité de mettre à exécution les recommandations qu'ils ont formulées une fois que celles-ci ont reçu l'approbation du conseil.

Il revient au conseil d'indiquer clairement la portée de l'autorité dont est investi le comité. Un document écrit qui en précise le mandat ou lui fournit des lignes directrices évitera des malentendus.

Les organismes sans but lucratif hésitent parfois à constituer des comités et à leur confier un mandat par peur de perdre leur pouvoir. Le personnel peut aussi craindre que les comités ne viennent miner leurs rôles de gestion et de consultation. Il importe donc de savoir qu'un comité a seulement le pouvoir de faire des recommandations. C'est au conseil qu'il incombe d'approuver et de déterminer les mesures à prendre. Si le conseil demande à un comité de mettre en oeuvre des mesures précises, il devrait exiger que celui-ci remette des rapports aux autorités concernées.

LES GENRES DE COMITÉS

Il y a habituellement deux genres de comités :

1) Les «comités permanents», qui sont généralement nommés dans les règlements, veillent aux tâches ordinaires de l'organisme. Ils sont en place toute l'année et s'occupent des questions à caractère permanent. Leurs pouvoirs peuvent aussi être définis dans les règlements. Leurs membres doivent régulièrement se réunir et rendre compte de leurs activités au conseil.

Le comité exécutif fait partie des comités permanents. Les autres comités permanents peuvent s'occuper notamment des finances et du budget, de la vérification comptable, des installations, des ressources humaines, de l'évaluation des programmes, des mises en candidature, des politiques et de la procédure, et des relations publiques. Chaque conseil doit décider quels comités permanents sont adaptés à sa structure.

Si les comités ont pour but de s'occuper

- de la planification financière et des procédures comptables
- de la planification à long terme
- du personnel rémunéré
- ou de la supervision du fonctionnement (comité exécutif),

alors, ils devraient se composer uniquement de membres du conseil à cause de leur nature stratégique et confidentielle. Même si l'on peut avoir recours à une personne de l'extérieur du conseil pour ses compétences particulières, la majorité des membres devraient faire partie du conseil.

Habituellement, une personne qui fait partie du conseil siège aux autres comités permanents ou spéciaux ainsi qu'aux groupes de travail pour assurer la liaison avec le conseil. Cette personne peut présider le comité ou groupe de travail.

Il est toujours possible de constituer un comité où ne siège aucun membre du conseil. Dans ce cas, il serait prudent de confier la présidence du comité à une personne qui a déjà fait partie du conseil ou que les membres du conseil respectent.

Puisque les comités permanents sont prévus dans les règlements de l'organisme, ils doivent être mis sur pied, sauf si les membres modifient les règlements.

2) Les «comités spéciaux» sont souvent appelés «comités directeurs» ou «groupes de travail». Ils sont habituellement créés pour accomplir une tâche ou fonction particulière. Le conseil peut en créer un au moyen d'une motion. Cette motion devrait comprendre une définition des pouvoirs du comité et des délais d'exécution pour la tâche qui lui est confiée avant sa dissolution. Il arrive que la tâche d'un comité spécial se poursuive et que ce comité devienne permanent. Les règlements doivent alors être modifiés à cet effet.

VALEUR DES COMITÉS

Les comités offrent plusieurs avantages, dont voici quelques exemples :

- ils permettent une répartition raisonnable de la charge de travail;
- ils permettent de se réunir plus facilement à cause du petit nombre de membres;
- ils favorisent une plus grande participation individuelle à cause du petit nombre de membres;

- ils donnent aux personnes ayant des compétences et des intérêts particuliers l'occasion de participer à un comité qui a besoin de leurs idées et de leurs connaissances;
- ils servent de milieu de formation pour des personnes qui pourraient un jour faire partie du conseil.

L'efficacité d'un organisme dépend souvent d'une structure de comités bien établie.

Grâce à une structure de comités efficace, on peut régler les détails qui prennent beaucoup de temps à l'extérieur des réunions du conseil. Ceci réduit la possibilité que les membres du conseil prennent des décisions sans connaître tous les faits. Les personnes très compétentes qui font partie des comités peuvent aider le conseil à prendre des décisions plus éclairées et lui fournir des avis ou de l'aide pour réaliser un projet. Lorsque plusieurs personnes mettent en commun des connaissances et des opinions différentes, il en ressort souvent de meilleures idées.

Parce que les comités font participer un plus grand nombre de personnes au processus, leurs recommandations peuvent obtenir plus facilement l'approbation du conseil et être mises en oeuvre plus rapidement. Les gens ont en effet tendance à appuyer les décisions sur lesquelles ils ont pu se prononcer.

MISE SUR PIED DE COMITÉS PAR LE CONSEIL

Lorsque vous mettez sur pied un comité dont le but n'est pas strictement confidentiel, choisissez d'autres personnes outre des membres du conseil. La personne qui préside le comité devrait siéger au conseil. Toutefois, les membres du personnel ou de l'organisme, la clientèle, les professionels et de simples citoyens ou citoyennes peuvent contribuer de façon utile à la prise de décisions et à la réalisation des programmes. Ceci permet de créer un esprit d'équipe et de donner l'occasion à des personnes de jouer un rôle adapté à leurs capacités et de s'épanouir à l'intérieur de l'organisme.

Chaque comité doit absolument compter des personnes qui ont les compétences et les connaissances nécessaires pour effectuer le travail.

De plus, quand vous choisirez des personnes pour siéger à un comité, assurez-vous qu'elles

- s'intéressent aux activités du comité;
- s'engagent à poursuivre les objectifs de l'organisme;
- représentent les diverses composantes de l'organisme;
- travailleront bien ensemble et pourront gérer leurs conflits;
- sauront faire preuve de leadership;
- maintiendront une liaison entre le comité et le conseil.

Si vous procédez avec soin à la désignation des membres des comités et si vous gardez en tête le rôle possible de ces comités dans la formation de chefs, vous pourrez assurer la force future de votre conseil.

Pour réduire les problèmes auxquels font face les comités, demandez aux membres de répondre aux questions suivantes :

1. En quoi consiste le but du comité?

   Comprenons-nous l'autorité qui nous revient et les limites de cette autorité?
   Quelle est l'ampleur de notre mandat?

2. Quand devons-nous avoir terminé le travail?

   Comprenons-nous les délais qui nous sont accordés pour accomplir nos tâches, respecter les directives et présenter nos rapports?

3. Comment nous acquitterons-nous de nos tâches?

   Quelles ressources sont à notre disposition? (budget, soutien du personnel, autorisation de dépenser)

Le document qui précise le mandat des comités devrait fournir les réponses à toutes ces questions.

MANDAT DES COMITÉS

Les comités sont des groupes de travail du conseil. Voilà pourquoi le conseil doit rédiger un mandat clair et concis qui définit les responsabilités de chaque comité. Lorsque les membres d'un comité connaissent les attentes à leur égard, ils ont probablement plus de chances d'apprécier leurs tâches et de donner un meilleur rendement.

Lignes directrices pour la rédaction d'un mandat

Tout mandat devrait comprendre les points suivants :

Nom du comité

But du comité — Quel est le domaine particulier dont s'occupe le comité (description générale)?

Composition — Une représentation des groupes d'intérêt est-elle nécessaire?
L'aide du personnel est-elle nécessaire?
Quelles sont les personnes qui conviennent?
Quelle est la durée du mandat?
Les membres sont-ils nommés ou élus?

Délais d'exécution des comités spéciaux

Pouvoir — Quels pouvoirs détient le comité?

Imputabilité — À qui le comité doit-il rendre des comptes?
À quelle fréquence doit-il rendre des comptes?

Orientation Comment orientera-t-on les nouveaux membres?

Calendrier des réunions

Responsabilités et fonctions

Budget

Même s'il faut indiquer dans le mandat tous les renseignements mentionnés, chaque organisme peut choisir la façon dont il les présentera. Le plus important est de rédiger un mandat clair et complet.

POUR UN USAGE EFFICACE DES COMITÉS

Les lignes directrices ci-dessous sont adaptées du document *Improving Boardmanship Skills*, Project Manage, 1984.

1. Constituez au besoin des comités spéciaux dont le mandat est à court terme. Les personnes très occupées préfèrent les engagements à court terme.

2. Faites siéger aux comités des personnes qui ne sont pas membres du conseil, mais qui font partie notamment du personnel, de l'organisme, de la clientèle et du grand public, ainsi que des membres de la communauté et du secteur professionnel. Ceci fera mieux connaître l'organisme et suscitera plus d'engagement à l'égard de ses programmes.

3. Ne créez pas de comité sans un but précis. Si le comité n'a pas de tâches à accomplir, il ne devrait pas exister.

4. Assurez-vous que chaque comité possède un document écrit exposant son plan d'action et ses lignes directrices.

5. Ayez recours à tous les membres du comité pour ne pas surcharger une ou deux personnes.

6. Ne demandez pas au comité de faire un travail qu'une personne spécialisée dans le domaine pourrait faire plus efficacement.

7. Ne créez pas des comités trop lourds qui ne fonctionneront pas efficacement.

8. Évaluez le rendement du comité et de ses membres. Soulignez les efforts et procurez de l'aide pour la formation des membres.

LA PRÉSIDENCE D'UN COMITÉ

Outre un énoncé clair des buts et des responsabilités du comité, l'ingrédient le plus important du succès d'un comité est la personne qui assume la présidence. Il convient donc de la choisir avec soin.

Voici un aperçu des responsabilités de la personne qui préside un comité :

1. **Organisation**

   - Choisir avec soin les membres du comité.
   - En sélectionner un nombre suffisant.
   - Leur donner une orientation adéquate.
   - Élaborer, avec le comité, un calendrier de travail.
   - Déléguer les tâches.
   - Assurer l'encadrement (sous-comités, groupe de travail).
   - Appuyer et coordonner le travail des membres du comité.
   - Assurer l'utilisation optimale des capacités et des contacts des membres.

2. **Réunions**

   - Préparer les réunions et les avis de convocation.
   - S'entretenir avec les membres du comité pour s'assurer de leur présence aux réunions.
   - Préparer l'ordre du jour et la documentation nécessaire.
   - Présider les réunions du comité pour :
     - fournir des informations au sujet des points à l'ordre du jour et animer la discussion afin de faire approuver ou modifier l'ordre du jour;
     - demander aux membres de fournir des rapports et leur donner des suggestions, au besoin;
     - transmettre au comité les renseignements fournis par le conseil d'administration, les autres comités et les bénévoles;
     - aider le comité à évaluer son efficacité.

3. **Travail de suivi après les réunions**

   - Présenter régulièrement un rapport d'étape au conseil d'administration.
   - Consulter la personne qui occupe la présidence du conseil, les membres du personnel ainsi que les présidents et présidentes des comités à propos du travail du comité et des recommandations possibles.
   - Conserver un dossier contenant tous les documents utiles, y compris les procès-verbaux des réunions.
   - Déléguer des tâches, encourager et guider les membres du comité.

4. Élaboration du budget du comité

- Dresser un budget réaliste avec le conseil et le personnel.
- Veiller à ce que le trésorier ou la trésorière de l'organisme en reçoive une copie à la date convenue.

5. Liaison avec l'organisme

- Faire part des plans et des progrès du comité.
- Chercher à obtenir des conseils et des opinions en ce qui concerne les plans et les activités du comité, puis les faire approuver.
- Présenter des rapports d'étape, des évaluations du travail du comité et des plans pour les mois à venir.
- Collaborer avec les autres comités par rapport aux questions qui touchent son comité.

RÉSUMÉ

À première vue, il peut souvent sembler que les organismes et leurs conseils veulent éviter de prendre des décisions et confient plutôt cette tâche à un comité existant ou, sinon, en créent un dans ce but. Dans les organismes sans but lucratif, les comités paraissent se multiplier pour accomplir une variété infinie de tâches.

Même si cela peut mener au scepticisme, il convient de ne pas perdre de vue la raison d'être des comités.

Un comité est un groupe de travail au service du conseil. C'est un moyen grâce auquel le conseil divise une énorme tâche en petites tâches plus faciles à accomplir. En confiant à des personnes compétentes une fonction précise, le conseil peut accroître son efficacité et la quantité de travail de qualité accompli.

Une structure de comités efficace permet d'éliminer les détails qui prennent beaucoup de temps lors des réunions du conseil. Ainsi, le conseil peut mieux utiliser son temps et prendre des décisions plus efficaces grâce aux renseignements complets contenus dans les rapports des comités.

Les comités donnent aussi l'occasion à plus de personnes de prendre part au travail du conseil, ce qui élargit la base d'appui de l'organisme. Les personnes qui ont des capacités spéciales et ne font pas partie du conseil (ni peut-être de l'organisme) peuvent siéger à un comité et faire profiter l'organisme de leurs talents.

FICHE D'AUTO-ÉVALUATION POUR LES COMITÉS

Afin de déterminer les changements qui peuvent s'imposer dans la structure de comités de votre organisme, vérifiez dans quelle mesure les énoncés ci-dessous décrivent votre situation. Ensuite, vous pourrez évaluer les résultats et prendre les mesures nécessaires.

	QUI	NON	À AMÉLIORER
1. Le but et les priorités de chaque comité sont exposés dans un document écrit qui est remis aux membres.			
2. Les plans du comité précisent les tâches de chaque membre et quand elles doivent être terminées.			
3. Des personnes qui ne font pas partie du conseil siègent au comité, lorsque cela convient.			
4. Chaque année, le conseil revoit les objectifs, les réalisations et les méthodes pour l'exercice qui a pris fin pour déterminer s'il est nécessaire d'apporter des changements aux comités.			
5. Le conseil a établi des comités pour les domaines suivants : finances, programmes, relations publiques et gestion du personnel.			
6. La personne qui préside le conseil supervise les présidents et présidentes des comités permanents. Elle leur offre, au besoin, ses conseils, son soutien, ses observations et son évaluation des progrès.			
7. Les comités entretiennent de bons rapports avec le conseil.			
8. Des objectifs à long terme sont élaborés pour les programmes, les relations publiques ainsi que les ressources humaines et financières.			

	QUI	NON	À AMÉLIORER
9. Les comités s'occupent de planification chaque année.			
10. Le conseil veille à orienter les membres des comités et le personnel pour leur faire connaître la structure de l'organisme et les canaux hiérarchiques.			
11. Les voies de communication et les méthodes de résolution de problèmes sont clairement définies pour les membres du conseil, des comités et du personnel.			
12. Le mandat de chaque comité, exposé dans un document écrit, a été approuvé.			
13. La structure de comités est revue et modifiée pour répondre à l'évolution des besoins.			

RELATIONS ENTRE MEMBRES DU CONSEIL ET DU PERSONNEL

Les membres du conseil et du personnel doivent s'efforcer de devenir une équipe qui cherche à offrir les meilleurs services possibles avec les ressources existantes. Pour y parvenir, il doit régner un climat de collaboration et de respect mutuel entre les membres du conseil et du personnel.

Afin de créer de bonnes relations, il peut être utile d'examiner certaines des principales différences entre les rôles respectifs du conseil et du personnel.

- Les membres du conseil sont des bénévoles. Les membres du personnel sont habituellement rémunérés.
- Les membres du conseil sont élus. Les membres du personnel sont embauchés.
- Les membres du conseil participent habituellement aux travaux à temps partiel. Les membres du personnel travaillent habituellement à temps plein.
- Les membres du conseil établissent les politiques. Les membres du personnel observent les politiques.
- Les membres du conseil attribuent des pouvoirs. Les membres du personnel reçoivent des pouvoirs.
- Les membres du conseil sont tournés vers l'avenir et ne prennent habituellement pas part aux tâches quotidiennes. Les membres du personnel s'occupent de l'administration quotidienne de l'organisme.

Malgré toutes les différences entre leurs rôles respectifs, les membres du conseil et du personnel ont un but commun qui est d'atteindre le but visé par l'organisme. En fait, un conseil efficace perçoit son travail et celui de la directrice générale ou du directeur général et du reste du personnel (rémunéré ou non) comme un partenariat entre trois groupes distincts qui ont des pouvoirs distincts.

- Le conseil, de même que ses comités, dirige l'organisme et assume la responsabilité ultime de l'ensemble de l'organisme.
- Le personnel cadre qui administre l'organisme est responsable d'assurer le fonctionnement quotidien et de faire rapport au conseil.
- Le personnel, rémunéré ou non, veille à la mise en oeuvre des programmes et des services; il est responsable des résultats obtenus à cet égard et relève du personnel cadre.

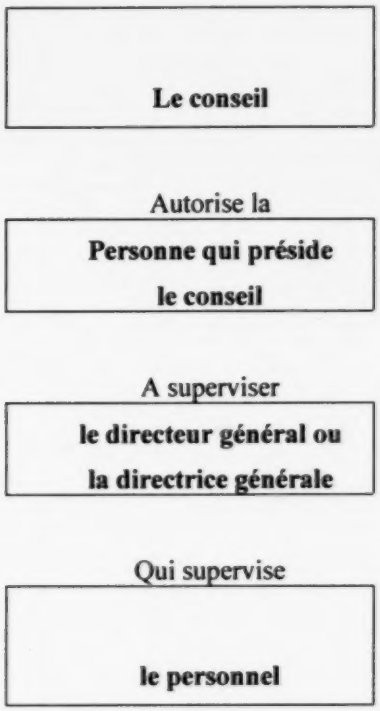
UN PARTENARIAT ENTRE LE CONSEIL ET LE PERSONNEL

Le rôle primordial du conseil est de préparer l'avenir par de saines méthodes de planification et d'élaboration des politiques. Le rôle du personnel est plutôt axé sur le présent et sur la mise en oeuvre quotidienne des politiques et des programmes.

Le directeur général ou la directrice générale assure la liaison entre le conseil et le personnel, car il lui revient d'interpréter les politiques pour le personnel et de fournir au conseil des rapports sur les programmes et les services de l'organisme.

Pour assurer une répartition efficace des rôles et des responsabilités, il faut définir clairement l'imputabilité et les canaux hiérarchiques. En fait, des lignes de conduite claires sont le fondement de tout organisme.

L'organigramme ci-dessous est tiré de *Board Development Learner Manual*, de l'Access Network, publié en 1988 par l'Alberta Educational Communication Corp. Il montre la structure hiérarchique d'un conseil de direction.



L'organigramme repose sur une règle fondamentale implicite : toute personne ne devrait répondre qu'à une seule autre personne. Si plus d'une personne donne des directives au personnel, ceci crée de la confusion. Des interprétations différentes des politiques et des tâches à accomplir peuvent facilement créer des conflits entre les membres du personnel et ceux du conseil.

La personne qui préside le conseil parle, au nom du conseil, au directeur général ou à la directrice générale; en retour, le ou la d.g. parle au conseil au nom du personnel.

À titre d'exemple, si quelqu'un du conseil s'inquiète du travail d'un membre du personnel, il devrait le dire au président ou à la présidente du conseil. Cette personne est alors autorisée à en parler avec le ou la d.g. qui en parlera ensuite au membre du personnel visé. De la même façon, si un membre du personnel a des problèmes concernant une politique de gestion du personnel, il devrait d'abord en parler avec le ou la d.g. et non s'adresser directement au conseil.

Les personnes qui président les comités et celles qui dirigent ou administrent certains programmes ou services peuvent communiquer entre elles directement. Il faut toutefois tenir au courant le ou la d.g. et la personne qui préside le conseil.

Cette façon de procéder peut paraître compliquée, mais elle permet de préserver les canaux d'autorité, d'imputabilité et de communication. Pour maintenir de bonnes relations, il faut une communication satisfaisante. Toutefois, le conseil devrait établir une marche à suivre en cas de problèmes irrésolus entre les divers paliers. Le mécanisme adopté pourrait être une procédure de grief.

Lorsqu'un conseil n'a pas de poste de d.g. ou son équivalent, il est un peu plus difficile d'appliquer la règle voulant qu'une personne ne réponde qu'à une seule autre personne. Dans ce cas, on devrait confier les rapports avec le personnel (supervision, évaluation, communication) à un seul membre du conseil (souvent, celui présidant le comité de gestion du personnel).

Les rapports entre le conseil et le personnel devraient reposer sur le respect mutuel et sur la conviction que chaque personne agit de façon responsable au nom de l'organisme. Il doit y avoir un échange de renseignements et de points de vue utiles et pertinents.

POLITIQUE DE GESTION DU PERSONNEL

Pour maintenir de bons rapports entre le conseil et le personnel, il faut une structure où les tâches sont clairement définies. Même si le conseil délègue à son ou sa d.g. la responsabilité quotidienne de gérer le personnel, il doit lui fournir des instructions précises à ce sujet. L'un des devoirs du conseil est donc de rédiger un document qui expose la politique de gestion du personnel.

L'existence d'une politique de gestion du personnel comporte plusieurs avantages.

- Un document écrit réduit les possibilités de malentendus au sujet des modalités d'embauche, des conditions de travail et des attentes par rapport au rendement.
- Chaque membre du personnel connaît clairement les conditions de son emploi au sein de l'organisme.
- Il est possible de se reporter à un document écrit en cas de griefs d'un membre du personnel ou de sanctions disciplinaires contre un membre du personnel.
- Un document du genre favorise une communication claire et honnête entre le conseil et le personnel.

Les gens éprouvent un engagement par rapport aux projets, politiques et objectifs qu'ils ont aidé à déterminer. Vous devriez donc consulter les membres du personnel quand vous élaborez des politiques qui serviront à orienter leur travail. Le conseil peut les faire participer au processus en leur demandant de rédiger une version préliminaire d'une partie du document sur la gestion du personnel et de revoir leur description de tâches. Ceci les motivera à s'engager ensuite par rapport à la réalisation des projets, politiques ou objectifs.

La politique de gestion du personnel devrait être aussi complète que possible afin de permettre aux anciens et nouveaux membres du personnel de bien comprendre tous les aspects de leurs tâches. Voici un aperçu des domaines qui devraient être traités dans une politique du genre :

1. **Organisation**

   - Un organigramme de l'organisme indiquant les titres de postes et montrant les canaux hiérarchiques (chaque membre du personnel devrait connaître sa place au sein de l'organisme et savoir à quelle personne rendre des comptes).

   - Les conditions relatives à chaque poste (emploi permanent, probatoire, temporaire).

   - Une description de tâches (chaque membre du personnel devrait comprendre les principales fonctions de son poste, les domaines de responsabilité et les normes de rendement prévus pour chacun de ces domaines).

2. **Conditions de travail**

   - Les heures de travail.
   - Les heures des repas et des pauses.
   - Les conditions relatives au travail donné en sous-traitance.
   - Le cautionnement.
   - La politique anti-tabac.
   - Toute autre modalité juridique s'appliquant au travail au sein de l'organisme.

3. **Dotation en personnel**

   - Le recrutement et l'embauche (personnel professionnel et de soutien).
   - La politique de recrutement (interne ou externe).
   - Les vérifications concernant les casiers judiciaires et autres infractions (par exemple, registre des agressions sexuelles), s'il y a lieu.
   - La période de probation.
   - La retraite.
   - La démission.
   - La cessation d'emploi.
   - Les lettres de référence.

4. **Évaluation du rendement**

   - Le mécanisme d'évaluation.

5. **Perfectionnement professionnel**

6. **Confidentialité**

7. **Conflit d'intérêts**

8. **Règles de dénonciation et de présentation de rapports d'incident**

   - Notamment pour les cas de harcèlement sexuel et d'agression.

9. **Procédure de grief**

10. **Sanctions disciplinaires**

    - Notamment les actions pouvant entraîner des sanctions.

11. **Cessation d'emploi**

12. **Conditions relatives aux congés rémunérés ou non**

    - Les jours fériés et autres fêtes légales.
    - Les vacances.
    - Les congés de maladie.
    - Les congés de maternité et de paternité.
    - Les congés d'études.
    - Les congés pour raisons personnelles (deuil et autre).
    - Les absences autorisées.

13. **Rémunération**

    - Les salaires (échelons et augmentations).
    - Les modalités de paiement (périodes de paie et retenues salariales).
    - Le temps supplémentaire.
    - La paie de vacances.
    - Le paiement des congés de maladie.
    - Le régime d'avantages sociaux (obligatoire, autre, régime de retraite).
    - Le remboursement des dépenses (préciser lesquelles et la marche à suivre).

Il incombe au conseil de veiller à ce que l'organisme possède une bonne politique de gestion du personnel, tant pour le personnel rémunéré que pour les bénévoles. Une telle politique permet de rendre imputables les membres du conseil et du personnel.

MEMBRES DU CONSEIL ET DU PERSONNEL - QUI FAIT QUOI?

La section qui suit concerne les conseils de direction. Elle présente les pratiques généralement acceptées et les responsabilités globales des conseils d'administration et du personnel rémunéré. Les membres de votre conseil et de votre personnel voudront peut-être s'en servir pour les comparer avec leurs rôles respectifs.

Il va sans dire que chaque organisme peut affecter différemment les responsabilités énumérées ci-dessous. Un grand organisme pourra confier à d'autres membres du personnel certaines des tâches dont la responsabilité incombe au comité exécutif dans le tableau. À l'intérieur d'un organisme qui n'a aucun personnel rémunéré, les membres du conseil feront peut-être certaines des tâches indiquées pour le personnel ou le comité exécutif. Il est possible de répartir les fonctions de diverses manières selon les circonstances, pourvu que le conseil et le personnel s'entendent à ce sujet.

FONCTION OU TÂCHE

RESPONSABILITÉ

1 - Principale
2 - Secondaire, aide et commentaire
3 - Selon l'entente convenue

	CONSEIL	D.G. OU ADMIN.	PERSONNEL
I. PLANIFICATION			
1. Déterminer les buts et objectifs fondamentaux de l'organisme.	1		
2. Définir les besoins de la communauté auxquels l'organisme devrait répondre et dans quelle mesure il devrait le faire.	1	2	
3. Déterminer les catégories de services à offrir.	1	2	
4. Élaborer les plans à long terme de l'organisme.	1	2	
5. Concevoir des programmes pour répondre aux besoins définis.		1 1	2 2
6. Fixer des objectifs précis pour les programmes.			
7. Déterminer le niveau de financement requis pour assurer le fonctionnement de l'organisme.		1	2
8. Élaborer un mécanisme d'évaluation des programmes.		1	2

FONCTION OU TÂCHE

RESPONSABILITÉ

1 - Principale
2 - Secondaire, aide et commentaire
3 - Selon l'entente convenue

	CONSEIL	D.G. OU ADMIN.	PERSONNEL
II. POLITIQUE			
1. Fournir les renseignements et la documentation nécessaires à la prise de décisions de principe.		1	2
2. Faire des commentaires au sujet des politiques.		2	
3. Élaborer les politiques.	1		
III. COLLECTE DE FONDS			
1. Élaborer un plan pour la collecte de fonds.	2	1	
2. Faire des commentaires au sujet des politiques.	3	3	
3. Solliciter des fonds et d'autres ressources.	3	3	
4. Évaluer la réussite de la collecte de fonds.	3	3	
IV. GESTION FINANCIÈRE			
1. Préparer le budget de l'organisme.		1	2
2. Étudier et approuver le budget de l'organisme.	1		
3. Superviser la manière dont les fonds sont dépensés de façon quotidienne.		2	
4. Surveiller l'ensemble de la situation financière.	1	2	
5. Retenir les services d'une personne ou société pour faire la vérification annuelle.			
6. Assurer la tenue des livres comptables.	1		1
V. GESTION DU PERSONNEL			
1. Élaborer une politique de gestion du personnel.	1		
2. Recruter, sélectionner, embaucher, superviser et congédier les personnes suivantes :	1		
a) directeur général ou directrice générale;	1		
b) personnel rémunéré;		1	
c) membres du conseil;			1
d) bénévoles offrant des services directs.			

FONCTION OU TÂCHE

RESPONSABILITÉ

1 - Principale
2 - Secondaire, aide et commentaire
3 - Selon l'entente convenue

	CONSEIL	D.G. OU ADMIN.	PERSONNEL
3. Offrir des occasions de formation et de perfectionnement aux titulaires des postes suivants:			
a) directeur général ou directrice générale;	1		
b) personnel rémunéré;		1	
c) membres du conseil;	1		
d) bénévoles offrant des services directs.			1
4. Élaborer un processus d'évaluation et évaluer le rendement des titulaires des postes suivants:			
a) directeur général ou directrice générale;	1		
b) personnel rémunéré;			
c) membres du conseil;	1		
d) bénévoles offrant des services directs.		1	
			1
VI. RELATIONS PUBLIQUES			
1. Élaborer un plan officiel de relations publiques.	2	1	
2. Mettre en oeuvre le plan de relations publiques.		1	2
3. Siéger aux conseils d'administration d'autres organismes de la communauté.	3	3	
4. Entretenir des contacts avec les organismes provinciaux et nationaux ayant des intérêts communs.	1	1	
5. Établir une méthode pour évaluer les pratiques de gestion ayant un effet sur les relations publiques internes.		1	
VII. RECRUTEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL			
1. Élaborer des mécanismes pour la mise en candidature des membres du conseil.	1		
2. Proposer des personnes qui pourraient siéger au comité de mise en candidature.	1	2	
3. Concevoir une séance d'orientation et de formation pour les membres du conseil.	1	2	

D'après *Gaining Momentum for Board Action* d'Arty Trost et de Judy Rauner.

RELATIONS ENTRE MEMBRES DU CONSEIL ET D.G.

Nous avons parlé dans le chapitre précédent des canaux d'autorité, d'imputabilité et de communication entre le conseil, le personnel et le directeur général ou la directrice générale (d.g.). Il convient maintenant de voir plus en détail les rapports du conseil avec le ou la d.g., qui est le cadre supérieur de l'organisme. Il s'agit de la plus importante relation au sein de l'organisme, car elle peut déterminer l'efficacité globable de celui-ci.

Même si le conseil et le ou la d.g. coopèrent, leurs rôles respectifs comportent des distinctions importantes. Le conseil embauche le ou la d.g., définit ses conditions de travail et est autorisé à le ou la remplacer. Le ou la d.g. rend compte directement au conseil, lequel est, en retour, légalement responsable pour l'organisme.

Le ou la d.g. possède aussi un pouvoir réel, mais celui-ci découle de son professionnalisme, de ses compétences et de ses capacités. Pour le monde extérieur, le ou la d.g. est la tête dirigeante de l'organisme. Le conseil doit reconnaître cet état de chose et créer avec le ou la d.g. un partenariat qui profitera à l'organisme.

Pour les guider dans leurs relations avec le ou la d.g., les membres du conseil devraient garder en tête le fait que leurs rôles respectifs sont complémentaires.

- Le conseil est une personne morale qui agit seulement comme groupe. Le ou la d.g. est une personne qui agit de façon individuelle conformément aux politiques établies.
- Le conseil est une entité durable. Même si les membres du conseil change, le conseil demeure.
- Le ou la d.g. occupe son poste de façon temporaire. Même si le ou la d.g. travaille depuis très longtemps pour l'organisme, il ou elle occupe seulement son poste tant et aussi longtemps que le conseil le juge bon.
- Le conseil détient le pouvoir de décision final en ce qui concerne l'organisme.
- Le ou la d.g. a une autorité plus limitée, c'est-à-dire celle que lui confère le conseil.
- Le conseil se compose ordinairement de personnes qui n'ont pas une connaissance poussée des programmes ou services de l'organisme.
- Le ou la d.g. est habituellement une personne professionnelle qui connaît à fond les programmes et les services de l'organisme.

Description de tâches

Une description de tâches bien rédigée expose le rôle, les fonctions et les responsabilités du directeur général ou de la directrice générale. Un document du genre sert de point de départ pour l'établissement de bonnes relations.

Le conseil et le ou la d.g. doivent s'entendre par rapport aux tâches essentielles du poste :

- Les principales activités dont le ou la titulaire est responsable.
- Les éléments qui serviront à l'évaluation du rendement (qualité, quantité, coût, innovation, exactitude, perfectionnement et serviabilité).
- Le mécanisme d'évaluation. Il peut s'agir de mesures quantitatives ou d'une série d'énoncés décrivant la situation prévue quand un aspect de la tâche aura été terminé de façon satisfaisante.
- Des minimums précis en ce qui concerne les résultats ou normes de rendement escomptés pour chaque aspect des tâches imputables.

Évaluation du rendement

Il revient au conseil d'élaborer le mécanisme d'évaluation, puis d'évaluer le rendement du ou de la d.g. Pour ce faire, le conseil doit comparer le rendement fourni avec les objectifs convenus.

Le conseil devrait évaluer le rendement du ou de la d.g. chaque année. Malheureusement, il arrive souvent que cela ne se passe pas ainsi; parfois, certains conseils de direction négligent même complètement ce devoir. Beaucoup de membres des conseils considèrent, en effet, l'évaluation comme un processus essentiellement négatif. Ils doivent comprendre qu'une évaluation bien conçue offre l'occasion non seulement d'exprimer des critiques constructives, mais aussi d'adresser des félicitations méritées. Durant l'évaluation, il faudrait aussi encourager le ou la d.g. à évaluer le rendement du conseil par rapport aux aspects qui influencent son propre rendement et le progrès de l'organisme.

Il importe de rappeler que le point de départ de tout processus d'évaluation est une description de tâches acceptée par les deux parties. Cette description expose les objectifs fixés par le conseil pour le ou la d.g.

Le conseil doit veiller à obtenir le rendement maximum de son ou de sa d.g. Les membres du conseil peuvent estimer dans quelle mesure ils s'acquittent de leur responsabilité à cet égard en répondant de façon périodique aux questions suivantes :

Avons-nous dit clairement ce que nous attendions comme résultats?

Avons-nous discuté de ces résultats avec le ou la d.g.?

Avons-nous informé le ou la d.g. de ses progrès par rapport aux objectifs fixés?

Est-ce que le ou la d.g. sait comment faire le travail?

Avons-nous bien fait notre travail de formation et de perfectionnement?

Avons-nous appuyé le ou la d.g. de notre mieux?

Qu'avons-nous fait pour cultiver une relation personnelle positive?

Est-ce que le ou la d.g. sait pourquoi son travail est important et connaît sa place dans la structure globale de l'organisme?
Est-ce qu'il ou elle comprend les répercussions d'un rendement médiocre?

Tenons-nous le ou la d.g. au courant de ce qui se passe? (Pas seulement de ce qu'il «faut savoir», mais aussi de ce qu'il est «intéressant de savoir».)

Est-ce que le ou la d.g. a suffisamment de liberté pour accomplir son travail?

Forçons-nous trop souvent le ou la d.g. à être sur la défensive par rapport à son rendement?

Qu'avons-nous fait pour encourager le ou la d.g. à s'engager sur le plan affectif et intellectuel par rapport à son travail?

Est-ce que le ou la d.g. a pu participer à l'établissement des objectifs et au choix des moyens de les réaliser?

Avons-nous souligné périodiquement et de façon satisfaisante les aspects positifs de son rendement?

Mettons-nous l'accent sur les aspects positifs plutôt que sur les aspects négatifs?

Nous sommes-nous suffisamment préoccupés du ou de la d.g. comme personne? De ses objectifs personnels?

Faisons-nous preuve de flexibilité lorsque nous écoutons le ou la d.g.? Lorsqu'il s'agit de mettre en application des idées et des suggestions?

Est-ce que le ou la d.g. a suffisamment de défis raisonnables à relever?

D'après *The Executive Director Search*, Project Manage, 1982.

PLANIFICATION ET GESTION DES PROGRAMMES

LA PLANIFICATION

La planification est un processus qui comprend les étapes suivantes : définir, étudier et établir des objectifs; trouver les meilleurs moyens d'atteindre les objectifs fixés; puis, répartir les tâches et les ressources pour y arriver. Pour ce faire, il faut déterminer les actions à entreprendre, les ressources nécessaires et les méthodes pour évaluer les résultats. La planification permet de définir l'orientation de l'organisme et de s'assurer que l'organisme va dans la bonne direction.

La planification est l'une des tâches les plus importantes du conseil, mais souvent l'une des plus négligées. Il ne faut pas croire que le conseil ou le personnel peut mettre de côté cette tâche en attendant d'avoir le temps. Sans un processus de planification bien établi, le travail à long terme de l'organisme ne peut pas se faire. Ce processus est en outre important pour respecter les obligations découlant de sa position de confiance et dont il est question au chapitre Responsabilité juridique.

Grâce à une planification efficace, les membres du conseil et du personnel peuvent affirmer :

> «Nous savons où nous nous dirigeons comme organisme et nous avons une vision claire de la façon dont nous y parviendrons.»
>
> «Nos buts et objectifs sont exprimés de façon concise et sont clairement compris de toutes les personnes à l'intérieur de l'organisme.»
>
> «Nous avons des plans et des stratégies d'action logiques pour atteindre nos buts et objectifs.»
>
> «Les autres organismes de la communauté comprennent le rôle et la place de notre organisme dans l'ensemble des services offerts.»

Sans une planification efficace, des problèmes et des controverses peuvent surgir à propos des actions de l'organisme. Le conseil n'aurait alors pas en main les données nécessaires pour prouver les réalisations de l'organisme ni pour évaluer les résultats obtenus.

La planification est aussi un moyen de prévoir les difficultés possibles et de trouver des solutions avant que la situation ne soit devenue critique. Elle donne aux membres du conseil et du personnel la capacité d'envisager plusieurs options avant de choisir une ligne de conduite. Elle peut aussi orienter la prise de décisions en ce qui concerne l'affectation des ressources humaines et financières.

Comment faire de la planification

Chaque organisme a sa méthode de planification. Il n'existe pas une seule bonne manière, mais quelques règles d'or pourront vous aider à éviter des problèmes et de la confusion.

- Réservez du temps à la planification. Les directeurs généraux et les directrices générales ainsi que les membres des conseils se plaignent souvent de ne pas avoir le temps de planifier. Une solution consiste à y consacrer des réunions précises ou des séances spéciales.

- Passez régulièrement en revue les plans de l'organisme. La planification doit être un processus continu qui permet à l'organisme de s'adapter aux changements internes et externes.

- Pour faire de la planification, obtenez des informations de toutes les sources pertinentes possibles : communauté, bénévoles, clientèle, membres du personnel et fournisseurs de fonds. Assurez-vous de consulter aussi toutes les personnes touchées par le plan d'action.

- Indiquez précisément qui fera quoi et quand. Si vous laissez aux gens la possibilité de déterminer comment accomplir les tâches, vous leur donnerez un sentiment de responsabilité et de satisfaction.

ANALYSE DU CONTEXTE

Avant d'amorcer la planification, le conseil aurait intérêt à évaluer, avec le personnel, la situation de l'organisme par rapport au contexte global et aux orientations des gouvernements. Les organismes sans but lucratif subissent l'influence de diverses forces, tendances et questions externes. Il n'est pas toujours clair laquelle des forces à l'oeuvre aura des répercussions sur la survie ou l'avancement de l'organisme. Il ne faut toutefois pas négliger ces forces parce qu'elles sont trop complexes ou inopportunes. Bien au contraire. Tout processus de planification devrait comprendre une forme d'analyse du contexte. Ceci pourrait révéler de nouvelles tendances ou questions qui peuvent menacer l'organisme ou lui offrir au contraire des possibilités. Nous vous proposons donc certaines questions pour analyser le contexte avant de faire votre planification.

1. Valeurs et opinions du public

- Y a-t-il des changements majeurs dans les opinions ou les valeurs du public qui pourraient avoir un effet sur votre organisme?
- Quel est le degré de confiance à l'égard des organismes philanthropiques?
- Comment les gens se sentent-ils par rapport au fait que leurs impôts servent à financer les services d'organismes du genre?
- Les gens réclament-ils un accès plus facile à ces services?
- La quantité de bénévoles augmente-t-elle ou diminue-t-elle?

2. Sources de fonds

- Quelle sorte d'appui pouvez-vous prévoir de vos principaux fournisseurs de fonds?
- La politique gouvernementale tend-elle vers la restriction ou l'expansion?
- Les dons vont-ils en augmentant ou en diminuant?
- Les entreprises privées qui financent les organismes philanthropiques s'attendent-elles à une plus grande visibilité et à une participation à la prise de décisions?
- Y a-t-il eu une amélioration des stimulants fiscaux pour les dons?

3. Services

- De nouveaux services sont-ils offerts pour répondre aux besoins croissants d'une population qui augmente?
- Les frais de fonctionnement pour offrir les services augmentent-ils?
- Votre organisme reçoit-il des subventions pour les frais de fonctionnement ou doit-il récupérer les frais? Y a-t-il un changement à cet égard?

4. Politique juridique

- Les exigences en matière de normes ou de niveaux de services sont-elles de plus en plus strictes?
- Quelles tendances se dégagent des poursuites judiciaires intentées contre les organismes, leur d.g. et leur conseil?
- Le contexte laisse-t-il entrevoir la nécessité de songer à obtenir une nouvelle assurance-responsabilité ou une protection supplémentaire?

5. Médias

- Y a-t-il de nouvelles possibilités de faire connaître vos services par des médias divers? (Ayez recours à des conférenciers et conférencières et utilisez les services d'intérêt public pour améliorer la réputation de l'organisme.)
- Les médias ont-ils changé leur façon de présenter les services ou les activités de votre organisme?

6. Concurrence

- D'autres organismes connexes semblent-ils en train d'élaborer des programmes dans le même domaine que votre organisme?
- D'autres activités récemment offertes pourraient-elles attirer des personnes qui auraient pu s'intéresser à votre organisme?

Pour évaluer diverses tendances et questions qui ont une influence sur votre organisme, vous devrez choisir parmi une masse énorme de documents. Il importe donc de vous concentrer avec méthode sur les forces qui ont le plus d'impact sur les buts et les activités de votre organisme, à court ou à moyen terme.

FORMES ÉLÉMENTAIRES DE PLANIFICATION

Qu'il s'agisse de la mission ou d'un des projets de l'organisme, la planification a pour but de répondre aux trois grandes questions suivantes : «Où en sommes-nous?», «Dans quelle direction voulons-nous aller?» et «Comment y arriverons-nous?».

Pour répondre à la première question, l'organisme doit examiner ses ressources, ses points forts et ses points faibles. L'examen en question est essentiel pour la planification. Il renseigne le conseil sur ce qui va et sur ce qui ne va pas dans l'organisme. Il aide le personnel de gestion et les membres du conseil à déterminer des buts et des orientations possibles et logiques.

La deuxième question exige une réponse générale et une autre plus précise. La déclaration la plus générale qui résume l'orientation de l'organisme est l'énoncé de mission, car il décrit sa raison d'être. Vient ensuite l'établissement de buts et d'objectifs à court et à long terme.

La troisième et dernière question doit permettre de préciser les activités nécessaires pour atteindre les objectifs à court terme; ces activités contribueront, à leur tour, à la mission globale de l'organisme.

En d'autres termes, il existe trois catégories de planification pour un organisme :

- la planification de la mission ou de la raison d'être;
- la planification stratégique à long terme (de deux à cinq ans);
- la planification opérationnelle à court terme (un an).

Pour planifier, commencez par envisager la situation idéale, puis élaborez une stratégie réaliste quant aux moyens de progresser vers la réalisation de la mission. Procédez ensuite à la planification détaillée pour l'année qui vient.

Planification de la mission

Le conseil a besoin d'un processus de planification pour exprimer la mission ou vision de l'organisme. Quel est le rêve de l'organisme? Qu'essaie-t-il d'accomplir? Quelles valeurs et convictions vont le guider dans la prise de décisions? Il est essentiel que les membres du conseil et du personnel parviennent à un consensus au sujet de la vision de l'organisme. La planification de la mission devrait être entreprise tous les trois ou cinq ans. Si les membres du conseil et du personnel changent rapidement, il peut s'avérer nécessaire de revoir et de planifier la mission plus souvent.

Au terme de la planification, vous devriez avoir un énoncé de mission clair. Celui-ci sera remis à chaque nouvelle personne qui devient bénévole, membre du conseil, du personnel ou de l'organisme et aux fournisseurs de fonds. L'énoncé de mission est la pierre angulaire sur laquelle reposent toutes les autres formes de planification. Il devrait préciser ce que l'organisme apporte comme contribution par son existence. Il ne devrait toutefois pas contenir une liste précise d'activités ou de services ni d'échéancier.

Dans la mesure du possible, l'énoncé de mission devrait être une seule phrase facile à comprendre. Ainsi, les membres du conseil pourront s'en servir pour évaluer si les plans, les politiques et les programmes sont conformes à la raison d'être de l'organisme. L'énoncé devrait être assez clair, concis et dynamique pour que les membres du conseil, du personnel et de l'organisme puissent s'en servir pour dire au public ce que fait l'organisme. L'énoncé devrait décrire ce qui distingue l'organisme en répondant aux trois questions suivantes :

- En **quoi** consiste le rôle de l'organisme? (Les besoins qu'il cherche à satisfaire.)
- À **qui** l'organisme offre-t-il ses services? (Sa clientèle directe et indirecte.)
- **Comment** l'organisme s'acquitte-t-il de sa fonction? (Son caractère unique et distinctif.)

Bon nombre d'organismes ont déjà un énoncé de mission. Au moment de la planification, il serait bon de le revoir pour s'assurer qu'il demeure compris et pertinent. À mesure que le contexte change, les besoins changent. Voilà pourquoi la nature ou la portée de l'énoncé de mission doit aussi évoluer.

Planification stratégique à long terme

L'énoncé de mission sert de point de départ pour l'élaboration d'un plan stratégique à long terme. Ce plan décrit les principaux buts et l'orientation de l'organisme. Il permet de fixer des objectifs et d'établir des priorités en fonction des ressources dont dispose l'organisme.

Durant le processus de planification à long terme, il faut discuter de nombreuses questions pour trouver des solutions. La première de ces questions est : «Où en sommes-nous?». Pour répondre à cette question, il faut pouvoir évaluer avec rigueur les points forts et les points faibles ainsi que les possibilités et les contraintes de l'organisme. Ensuite, à partir de cette évaluation et de l'énoncé de mission, il faut répondre aux questions suivantes : «Dans quelle direction voulons-nous aller durant les cinq prochaines années?» et «Quelles seront les ressources nécessaires pour parvenir à notre but?».

Le plan à long terme devrait préciser les buts et objectifs de l'organisme dans ses principaux domaines d'activité (programmes, finances, personnel, fonctionnement et relations publiques). Ces buts et objectifs déterminent le «rythme» auquel l'organisme progressera vers la réalisation de son but ou de sa mission.

Sans un plan à long terme, les organismes peuvent n'avoir aucun moyen d'évaluer s'ils progressent vraiment et s'ils sont plus près du but ou non. Un plan quinquennal auquel adhèrent les membres du conseil et du personnel est utile comme facteur de motivation. C'est aussi un excellent outil de gestion pour suivre et évaluer l'évolution de l'organisme.

La planification stratégique ou à long terme se traduit par des énoncés exprimant ce que l'organisme souhaite accomplir dans chaque domaine d'activité principal pour réaliser sa mission. Les énoncés en question sont appelés objectifs à long terme.

Planification opérationnelle à court terme

Le plan à court terme est un plan opérationnel d'un an qui traite de chaque domaine d'activité principal de l'organisme. Il s'agit d'une «tranche» du plan à long terme approuvé par le conseil. Le plan à court terme décrit en détail les activités précises à entreprendre et les ressources nécessaires.

Souvent, le personnel élabore ce plan seul ou avec l'aide des comités, pour ensuite le soumettre à l'approbation du conseil. Il faut rédiger un plan à court terme pour chaque domaine d'activité important, par exemple programmes, fonctionnement, financement, relations publiques et formation des membres du conseil.

Les objectifs à court terme définissent avec plus de précision «vers quoi nous nous dirigeons», parce les grands objectifs sont subdivisés en plus petits objectifs moins décourageants. Ils font paraître possibles les buts impossibles. Grâce aux objectifs à court terme, l'organisme peut voir ce qu'il doit faire dans un avenir rapproché pour atteindre un but plus lointain. Si les objectifs à court terme sont bien planifiés et s'ils sont atteints au moment prévu, les objectifs à long terme seront aussi atteints.

Le plan à court terme doit répondre à la question suivante : «Étant donné nos buts et objectifs pour les cinq prochaines années, quelles actions précises ferons-nous cette année dans chaque domaine important?». Ce plan sert de document de référence pour aider le conseil à suivre de près le travail du personnel et des comités.

La planification à court terme a pour but de transformer le plan à long terme en un plan d'action qui répond à la troisième grande question : «Comment arriverons-nous à atteindre notre objectif?». Le plan opérationnel à court terme présente les activités, les tâches, les responsabilités, les échéances et les ressources nécessaires pour parvenir aux objectifs à court terme. Il permet de s'assurer que l'organisme atteigne ses objectifs à long terme.

Pour évaluer le progrès vers un objectif, il faut consigner par écrit les activités menées. Le document en question doit préciser qui fait quoi et quand. Un plan d'action détaillé aide à dissiper la confusion et à accomplir les choses nécessaires.

Assurez-vous d'élaborer un plan opérationnel à court terme qui soit réaliste. Ne surchargez aucune personne ni aucun groupe au sein de l'organisme. Lorsque vous évaluez les besoins pour réaliser le plan, n'oubliez pas d'inclure les ressources humaines et financières. Durant la préparation du plan, vous auriez intérêt à obtenir l'avis des personnes qui seront touchées par la mise en oeuvre de celui-ci.

GESTION DES PROGRAMMES

Durant le processus de planification, le conseil établit des objectifs qui peuvent se traduire par des activités précises. Le conseil détermine ainsi les services et les programmes nécessaires pour atteindre ses objectifs. Il évalue également s'il possède les ressources pour mettre en oeuvre ces services et ces programmes.

La planification des programmes doit faire partie du processus de planification, surtout du plan opérationnel à court terme. Le plan global de l'organisme devrait renfermer des énoncés précis sur la planification à court et à long terme afin de définir l'orientation des services et des programmes. Le conseil doit faire en sorte que le personnel élabore des plans de programmes et que les membres du conseil appuient ces plans.

Il incombe au conseil de fournir au personnel de gestion des directives au sujet des ressources à affecter aux programmes et aux services. Si les membres du personnel tentent de planifier des programmes particuliers sans directives précises, ils éprouveront beaucoup de frustration.

Notons aussi que les fournisseurs de fonds demandent de plus en plus souvent aux organismes des plans de programmes à court et à long terme pour pouvoir mieux justifier l'usage des fonds publics.

Le conseil doit surveiller et évaluer les programmes et les services pour juger dans quelle mesure ils contribuent aux buts et objectifs de l'organisme.

Voici quelques faits importants à garder en tête par rapport à la fonction de gestion des programmes qu'assume le conseil :

- Le conseil a le devoir de poser des questions pertinentes au sujet des changements majeurs dans les programmes, puisqu'il doit rendre compte des fonds publics reçus.
- Les membres du conseil peuvent souvent servir de personnes-
- ressources pour l'élaboration des plans de programmes. Ils peuvent aussi apporter leur aide pour le financement ou exprimer le point de vue de la communauté quant au besoin d'un programme particulier ou à l'acceptation de celui-ci.
- Les membres du conseil évaluent si les programmes et les services répondent ou non aux besoins de la communauté, de la clientèle et des membres de l'organisme. Pour ce faire, ils devraient tenir compte non seulement du nombre de personnes qui ont eu recours à un service donné, mais aussi de la qualité du service offert.
- Le personnel doit mettre en oeuvre les programmes et les services. Il devrait donc avoir l'autorité nécessaire pour ce faire.

QUI DEVRAIT FAIRE LA PLANIFICATION?

Une approche coopérative donne souvent les meilleurs résultats parce qu'elle augmente la solidarité. Les personnes qui participent à l'élaboration d'un plan d'action seront plus susceptibles de travailler ensuite pour en assurer la mise en oeuvre et la diffusion.

La communication des buts et objectifs globaux du plan d'action fait partie des activités de relations publiques qui font connaître l'organisme dans la communauté. Sans l'engagement des membres du conseil, des comités et du personnel ainsi que des bénévoles, les chances de succès du plan sont minimes.

Le conseil et le personnel devraient entreprendre ensemble la planification de la mission et du plan à long terme. Dans la plupart des cas, le ou la d.g. a une vision de ce que l'organisme devrait offrir comme services. Il est absolument essentiel que le conseil puisse connaître cette vision et la faire sienne. Le processus de planification de la mission est l'occasion idéale à cet égard. Il permet aussi aux membres du conseil et au personnel de direction d'évaluer les étapes nécessaires pour réaliser la vision d'un point de vue administratif.

Pour la plupart des domaines touchant la gestion et l'administration, le conseil assignera les tâches et tiendra le personnel responsable de la mise en oeuvre des plans approuvés. Pour les domaines relevant de la direction, le conseil pourra se charger de leur mise en oeuvre ou en confier la tâche à un comité. À titre d'exemple, un plan visant à élaborer une politique pour l'évaluation des membres du conseil dans les 12 prochains mois pourrait être confié au comité de mise en candidature. La personne présidant ce comité devrait ensuite rendre des comptes au conseil.

La planification n'est pas un travail difficile, mais elle comprend de nombreuses étapes ou tâches. Si vous divisez le processus en plus petites étapes, vous le rendrez plus facile et moins décourageant. Vous augmenterez donc vos chances d'atteindre les buts et objectifs fixés.

LE CYCLE DE PLANIFICATION

La planification est un processus continu mais qui doit faire partie du calendrier prévu pour l'examen du budget et des programmes. Le budget pourrait, en effet, révéler que l'organisme n'a pas les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés dans un plan d'action donné. La planification du budget et des programmes se fait chaque année, à intervalles réguliers, selon les exigences du conseil en matière de rapports. Le calendrier des réunions devrait permettre au conseil de prendre les décisions nécessaires au fur et à mesure des différentes étapes du processus de planification.

Voyons un exemple simplifié tiré du document *A Handbook for Cultural Trustees* de Marion A. Pacquet. Un petit organisme n'a pas d'énoncé de mission ni de plan à long terme. Il emploie une personne à temps plein, un ou une d.g. et du personnel à temps partiel. Le conseil a l'habitude de revoir en décembre le budget et les programmes pour l'année à venir.

Première étape

Au mois d'août, le conseil et le ou la d.g. font une fin de semaine de retraite pour élaborer l'énoncé de mission. Ils choisissent un endroit tranquille où travailler sans interruption. Le ou la d.g. fait part de sa vision au conseil. La discussion porte sur la situation idéale dans l'abstrait. L'énoncé de mission rédigé à l'issue de cette discussion est ensuite adopté par le conseil à sa prochaine réunion réglementaire en septembre.

Deuxième étape

En septembre et en octobre, le conseil demande aux comités d'élaborer les diverses composantes d'un plan quinquennal, afin de simplifier le processus de planification qui serait ardu pour son seul membre du personnel cadre. Ainsi, le comité de gestion du personnel devra définir certains buts et objectifs pour l'embauche; le comité des finances devra en faire autant pour la collecte de fonds et ainsi de suite. Lorsque les plans préliminaires sont terminés, les personnes qui président les divers comités se réunissent avec le ou la d.g. pour comparer leurs notes. Après être parvenu à un consensus, le conseil peut demander au d.g. ou à la d.g. de préparer un seul document à l'aide de tous les plans des comités. Suivant l'échéancier établi, le plan à long terme proposé serait prêt aux fins de discussion et d'approbation pour la réunion de novembre du conseil. Il comprendrait les buts et objectifs pour les programmes, les finances, les relations publiques et la gestion du personnel.

Troisième étape

En décembre, le ou la d.g. et le personnel à temps partiel préparent un plan annuel qui consiste en une tranche du plan quinquennal. Le plan annuel comprend le budget, les buts et objectifs ainsi que les programmes de l'organisme. Le conseil reçoit ce document puis étudie attentivement les ressources dont il dispose avant de déterminer le plan d'action pour le prochain exercice.

L'automne suivant, le ou la d.g. élabore avec l'aide des comités des buts et objectifs pour chaque domaine d'activité important, puis répète la troisième étape. Tous les trois ou cinq ans, le processus est repris en entier. Les personnes qui se joignent au conseil ou au personnel reçoivent une copie de l'énoncé de mission et du plan à long terme.

MISE EN OEUVRE ET ÉVALUATION

On entend par mise en oeuvre la concrétisation du plan d'action. Si le processus de planification a permis d'obtenir de l'appui pour le plan proposé, plusieurs personnes et groupes devraient accepter d'assumer les tâches nécessaires. Les chefs de l'organisme doivent se servir du plan d'action pour assigner les différentes activités et tâches. Les personnes auxquelles on les confie doivent pouvoir répondre aux questions suivantes : «Que me demande-t-on de faire?», «Quel est le résultat escompté?», «Quand le travail doit-il être terminé?», «Combien de temps faudra-t-il pour faire le travail?» et «De quel appui et de quelles ressources vais-je avoir besoin pour faire ce travail?».

Une autre étape importante pour faciliter la mise en oeuvre consiste à confier à un comité ou à des personnes particulières la coordination de chaque domaine indiqué dans le plan d'action. Il faut ensuite communiquer périodiquement avec ces personnes ou ce comité, car ils suivent de près le plan pour s'assurer qu'il va dans la même direction que les buts et l'énoncé de mission.

Si l'organisme évalue régulièrement son plan d'action, il peut vérifier comment vont les choses, si les mesures nécessaires ont été prises et si d'autres mesures s'imposent. L'évaluation permet donc d'atteindre un double objectif :

- mesurer les progrès accomplis par rapport au plan d'action en comparant «ce qui est» avec «ce qui devrait être» (mission et objectifs);
- découvrir les changements qu'il faut apporter au plan d'action pour tenir compte du contexte.

L'organisme a besoin d'évaluer régulièrement ses activités courantes et de les comparer avec le plan d'action établi. Pour être utile, le plan doit en effet être modifié à mesure que les circonstances changent. L'organisme devrait établir un processus qui lui permette de revoir régulièrement ce plan afin de le modifier au besoin. Un moyen efficace pour ce faire consiste à l'utiliser pour dresser l'ordre du jour des réunions. Les personnes responsables de chacun des domaines du plan d'action peuvent présenter un rapport à chaque réunion. Ainsi, le plan continue d'occuper une place centrale dans les activités courantes de l'organisme.

LIGNES DIRECTRICES POUR LA PLANIFICATION

Il convient de rappeler les lignes directrices qui ont été exposées par rapport à la planification.

- La planification exige du temps. Il faut donc lui réserver des moments précis, sinon cela ne se fera pas.
- Dans la mesure du possible, faites participer à la planification les personnes qui seront touchées par le plan d'action et celles qui le mettront en oeuvre.
- Gardez toujours en tête la raison d'être de l'organisme. Tous les objectifs que vous fixerez et les plans d'action que vous élaborerez devraient avoir un lien direct avec cette raison d'être.
- Prenez le temps d'envisager diverses options, même si la solution paraît évidente. Évaluez différentes possibilités avant de déterminer le plan d'action.
- Les plans d'action ne devraient pas être coulés dans le béton. Ils doivent rester flexibles afin de pouvoir être modifiés si tout ne va pas comme prévu. Il convient d'évaluer puis de modifier les plans, au besoin.
- Les plans d'action pour l'ensemble d'un organisme sont habituellement de longue durée et visent les trois ou cinq prochaines années. Des plans à court terme pour l'année qui vient conviennent davantage à des unités administratives et à des programmes particuliers.
- Le personnel établit les plans d'action d'après les directives du conseil de direction, mais il devra probablement obtenir l'approbation de celui-ci avant de les mettre en oeuvre.
- Il faut dresser les plans d'action avec beaucoup de soins afin de reconnaître les limites réelles qu'imposent les ressources humaines et financières.
- Déterminez votre plan d'action d'après les besoins de l'organisme et les ressources dont il dispose à ce moment.

Le conseil et le personnel opposent souvent une résistance à la planification. Il faut néanmoins se rappeler que, d'après les expériences passées, la planification est un bon investissement, car elle améliore la communication et la prise de décisions dans tout l'organisme.

PLANIFICATION : AIDE-MÉMOIRE

1. Votre organisme a-t-il les ressources financières nécessaires pour mettre son plan d'action à exécution?

2. Votre organisme a-t-il les ressources humaines nécessaires pour mettre son plan d'action à exécution?

3. Les délais d'exécution prévus dans le plan d'action sont-ils réalistes?

4. La charge de travail est-elle réaliste pour chaque personne et pour chaque groupe?

5. Les activités et les objectifs sont-ils correctement énumérés, c'est-à-dire dans l'ordre de priorité?

6. Les tâches sont-elles réalisables et clairement définies?

7. Le plan d'action est-il réaliste et flexible?

8. Le plan d'action est-il clairement compris de tous et toutes?

9. L'organisme et ses membres sont-ils déterminés à réaliser le plan d'action?

10. Le plan d'action est-il conforme aux valeurs et à la vision de l'organisme?

LE PROCESSUS DE PLANIFICATION

Les fiches d'auto-évaluation qui suivent sont des outils pour revoir les composantes d'un processus de planification efficace. Afin de déterminer les forces et les faiblesses de votre organisme par rapport à la planification et à la gestion des programmes, vérifiez dans quelle mesure les énoncés ci-dessous décrivent votre situation. Vous pourrez ensuite évaluer les résultats et prendre les mesures nécessaires.

	QUI	NON	À AMÉLIORER
I - PLANIFICATION ET PRÉPARATION			
1. La personne qui préside le conseil est déterminée à faire de la planification pour assurer la croissance future de l'organisme.			
2. Le conseil possède une politique par rapport à la planification.			
3. Cette politique indique clairement le type de planification qui sera entrepris et les responsabilités du conseil, des comités permanents et du personnel par rapport au processus et au cycle de planification.			
4. Le conseil et le personnel ont élaboré ensemble le processus de planification.			
5. Le conseil et le personnel ont collaboré afin de venir à bout des résistances internes par rapport à la planification.			
6. Le conseil et le personnel ont les informations nécessaires pour faire de la planification.			
II - LEADERSHIP			
1. La personne qui préside le conseil est déterminée à assurer le leadership et la liaison nécessaires pour planifier l'avenir de l'organisme.			
2. Le personnel de direction partage l'engagement du président ou de la présidente du conseil par rapport à la planification.			

QUI	NON	À AMÉLIORER

3. Le climat et le style de gestion au sein de l'organisme sont propices au processus de planification utilisé.

4. Les présidents et présidentes des comités reconnaissent l'importance de leur contribution au processus de planification.

III - PARTICIPATION

1. Le conseil encourage les membres et la communauté à faire des commentaires pour la planification de la mission.

2. Le personnel de direction incite les cadres moyens à participer au processus de planification; le personnel considère ceci comme une part importante de son perfectionnement.

3. Les nouveaux membres sont encouragés à participer au processus de planification et connaissent l'importance du rôle du conseil à cet égard.

4. Il y a une répartition équitable des tâches de planification (par exemple collecte des données, analyse des données) qui permet une utilisation optimale du temps des membres du personnel et du conseil.

IV - SUIVI

1. L'énoncé de mission de l'organisme est la pierre angulaire de toutes les formes de planification.

2. Le plan à long terme sert à l'élaboration des plans opérationnels à court terme.

3. Le conseil tient ses membres et la communauté au courant de ses activités de planification.

4. Les plans d'action de l'organisme sont remis aux membres du personnel et du conseil. Ils servent de document de référence pour évaluer le rendement et les résultats escomptés.

	QUI	NON	À AMÉLIORER
5. Les nouveaux membres du personnel et du conseil prennent connaissance de l'énoncé de mission ainsi que des plans à long terme et des plans opérationnels de l'organisme.			
6. Les membres du personnel et du conseil peuvent affirmer avec conviction que l'organisme connaît clairement sa mission, sa raison d'être et son orientation.			
7. Les résultats du processus de planification contribuent clairement à guider la prise de décisions de l'organisme.			
V - ÉVALUATION			
1. Le conseil a mis sur pied un mécanisme pour assurer la révision régulière de l'énoncé de mission et il s'en sert effectivement.			
2. L'organisme évalue l'efficacité du processus de planification et apporte les modifications nécessaires pour tenir compte des besoins changeants.			
3. La démarche suivie pour la planification est consignée par écrit. Les nouveaux membres du personnel et du conseil peuvent prendre connaissance des documents en question.			
4. Les progrès de l'organisme montrent clairement que le temps consacré à la planification a porté fruit.			
5. Le personnel est très satisfait des orientations et des directives que lui offre le conseil par son processus de planification.			
6. La stabilité et la croissance future de l'organisme sont assurées grâce au processus de planification.			

D'après *A Handbook for Cultural Trustees*
de Marion A. Pacquet, Rory Ralston et Donna Cardinal.

ÉVALUATION DE LA PLANIFICATION ET DE LA GESTION DES PROGRAMMES

	QUI	NON	À AMÉLIORER
I - DES BUTS ET OBJECTIFS CLAIRS			
1. En tant qu'organisme, nous savons où nous allons et nous avons une vision claire de la manière dont nous y arriverons.			
2. Nos buts et objectifs sont exprimés de façon concise et sont clairement compris de tous les membres de l'organisme.			
3. Nous avons des plans d'action et des stratégies pour réaliser nos buts et objectifs.			
4. Nous suivons de près nos progrès vers les buts et objectifs visés, puis nous faisons les rajustements nécessaires.			
5. Les autres organismes de la communauté comprennent la place et le rôle de notre organisme parmi les autres groupes offrant des services.			
II - COMPRÉHENSION DU CONTEXTE			
1. Nous suivons les tendances locales, provinciales et nationales qui peuvent avoir des répercussions sur notre organisme et notre communauté.			
2. Nous passons du temps à étudier les besoins de la communauté et leur influence sur nos plans d'action et nos priorités.			
3. Nous consultons la clientèle et le personnel avant d'apporter une modification qui les toucherait.			
4. Nous connaissons notre public cible, les moyens de l'atteindre et les services dont il a besoin.			

	QUI	NON	À AMÉLIORER
III - PLANIFICATION			
1. Nos plans d'action exposent clairement les objectifs, les tâches, les personnes responsables, ainsi que les dates visées pour le réexamen et l'exécution des plans.			
2. Notre organisme a fait ses preuves : il sait trouver des idées nouvelles et mener ses projets à terme.			
3. Lorsque nous envisageons d'élargir ou de supprimer des services, nous étudions attentivement les répercussions sur les finances, le personnel, la clientèle et les autres fonctions importantes.			
4. Nous communiquons avec d'autres organismes comme le nôtre pour discuter de nos idées et pour comparer nos plans d'action respectifs.			
5. Les efforts du personnel sont coordonnés. Les rôles et les responsabilités sont clairement définis.			
IV - RÉSOLUTION DE PROBLÈMES			
1. Lorsque notre organisme fait face à un problème, il s'en occupe en temps opportun et trouve une solution satisfaisante.			
2. Les gens collaborent pour trouver les meilleures solutions aux problèmes de l'organisme.			
3. Les gens échangent les renseignements nécessaires pour résoudre les problèmes.			
4. Les gens discutent librement des réussites, des problèmes et même des échecs.			
5. Notre organisme est intéressé à dépister les problèmes et à les régler sans chercher à blâmer quiconque.			

V - ÉVALUATION

1. Chaque année, nous passons en revue les succès et les déceptions de l'an dernier pour déterminer les domaines qui nécessitent des améliorations.

2. Nous suivons régulièrement l'évolution de nos divers programmes, services et installations pour nous assurer qu'ils répondent vraiment aux besoins de la communauté.

3. Nous faisons régulièrement un examen du budget, des programmes et de la dotation en personnel ainsi que les autres réexamens nécessaires.

4. Nous suivons de près nos progrès vers les buts et objectifs fixés afin d'apporter les modifications nécessaires, au besoin.

5. Nous demandons fréquemment l'opinion de la communauté pour savoir comment notre organisme pourrait améliorer ses services.

QUI	NON	À AMÉLIORER

POLITIQUES ET PROCÉDURES

L'établissement des politiques est une des fonctions importantes du conseil. Les politiques lui donnent en effet des directives qui le guident dans la prise de décisions.

Le conseil de direction est habilité par la loi à élaborer des politiques; il a en outre le devoir de veiller à ce qu'elles soient respectées et d'approuver toute exception importante. Le personnel de l'organisme doit se conformer aux politiques du conseil.

Les politiques fournissent des directives quant aux actions futures. Elles devraient donc être formulées en termes généraux et exprimer l'intention et l'orientation souhaitées. Elles précisent ce que le conseil espère accomplir avec le temps et comment il souhaite que l'organisme agisse.

Beaucoup de gens ont de la difficulté à faire la différence entre les politiques et les procédures. Les procédures sont des énoncés qui décrivent en détail les mesures précises à prendre pour mettre les politiques à exécution.

Voici un exemple qui illustre comment une procédure découle d'une politique et comment elle peut changer alors que la politique demeure stable. (Adapté du *Guide to Policy Development* distribué par la Division du développement des loisirs relevant du ministère des Parcs et des Loisirs de l'Alberta.)

Politique : (2-B-8) Dans la mesure où le conseil croit que la communauté devrait connaître les services de soutien existants pour les victimes de violence familiale, le conseil doit s'efforcer de maintenir un programme d'information du public.

Procédure : Le secrétaire du conseil doit préparer chaque mois une chronique d'information qui sera publiée dans le *Red River City Herald* aux fins exposées dans la politique 2-B-8.

Supposons maintenant que le *Red River City Herald* ferme ses portes. La politique demeure inchangée, puisque le conseil croit encore à la nécessité d'informer le public. La procédure pourrait alors être modifiée ainsi :

Procédure : Le secrétaire prépare chaque mois un bulletin d'information avec l'aide du conseil aux fins exposées dans la politique 2-B-8. Ce bulletin sera distribué avec les envois de l'hôtel de ville (par exemple les factures des services publics).

Lorsqu'il élabore les procédures, le personnel interprète les politiques. Le conseil étudie attentivement les procédures pour s'assurer qu'elles reflètent correctement les politiques. Dans les pages qui suivent, nous examinons plus en détail les politiques et les procédures.

1. Qu'entend-on par politiques?

- L'acte constitutif et les règlements d'un organisme sont les documents fondamentaux qui exposent les politiques régissant son fonctionnement. Les décisions courantes prises par le conseil font aussi partie des politiques.
- Les politiques déterminent le cadre que doivent respecter le conseil, les comités, le personnel et les bénévoles dans leur travail.
- Les politiques expriment et précisent la raison d'être de l'organisme.
- Les politiques fournissent des renseignements sur les décisions antérieures qui fondent les décisions actuelles et futures.

2. Comment sait-on qu'une politique est nécessaire?

- Une politique peut reposer sur un besoin constaté par le conseil, par un comité, par le personnel ou par les membres.
- Une politique peut répondre à des facteurs externes tels que des modifications survenues dans le milieu ou la communauté.
- Une évaluation du fonctionnement de l'organisme peut révéler le besoin d'adopter une nouvelle politique ou de modifier une politique existante.
- Il peut s'avérer nécessaire d'écrire une politique pour rendre officielle une pratique courante de l'organisme.
- Les fournisseurs de fonds peuvent demander à l'organisme d'adapter une politique précise ou d'en élaborer une dans un domaine particulier. (Ainsi, les gouvernements peuvent vouloir s'assurer que les politiques de l'organisme s'harmonisent avec celles que les contribuables attendent d'eux, par exemple pour l'équité en matière d'emploi, la liberté d'accès à l'information, le signalement des cas d'agression ou la participation de la communauté.)

3. Comment élabore-t-on des politiques?

- Un membre d'un comité ou du conseil peut rédiger des recommandations par rapport à une certaine politique, puis les soumettre à l'approbation du conseil.
- Le conseil peut confier à un comité ou au personnel la tâche de rédiger des recommandations en vue de l'établissement de politiques.
- Le personnel peut rédiger des politiques d'après les recommandations du conseil ou d'un comité.
- Les recommandations relatives aux politiques devraient être soumises au conseil sous forme de motion ou de résolution pour que celui-ci les approuve.
- Les motions approuvées sont consignées dans le procès-verbal, puis sont intégrées à l'ensemble des politiques de l'organisme qui régissent les décisions et les mesures à prendre.

4. Comment transforme-t-on des politiques en procédures?

- Les politiques adoptées constituent le cadre qui détermine la façon dont l'organisme s'acquitte de ses tâches. Les procédures sont les étapes à suivre et les mesures à prendre pour mettre à exécution les politiques.

- Les politiques et les procédures devraient être inscrites dans un manuel afin que les membres du conseil et des comités ainsi que les bénévoles puissent les consulter facilement.
- Les politiques et les procédures devraient régulièrement faire l'objet d'un examen et subir des modifications, au besoin. Les modifications devraient être faites au moyen de motions du conseil et, s'il y a lieu, les procédures devraient également être changées lorsque les politiques changent.

Il importe de rappeler le processus d'élaboration des politiques. D'abord, ce rôle revient au conseil. **Seul le conseil a l'autorité nécessaire pour approuver des politiques lors d'une réunion réglementaire.** Les membres du conseil participent collectivement à l'élaboration des politiques; ils représentent alors l'ensemble de l'organisme et de la communauté, et non leur point de vue personnel.

Même si le conseil peut seul établir les politiques, il peut recevoir des propositions des membres du conseil, des comités, du personnel ou même de l'organisme. Il peut demander aux comités ou au personnel de passer en revue les politiques ou de rédiger en son nom des recommandations relativement à une nouvelle politique. Le directeur général ou la directrice générale joue souvent un rôle central dans l'élaboration des politiques. Sur demande du conseil, le ou la d.g. évalue le fonctionnement de l'organisme d'après les nouvelles politiques; il ou elle rédige ensuite des procédures pour les politiques que le conseil ou ses comités sont en train d'élaborer. La participation du ou de la d.g. dépend de la structure de l'organisme.

Pour assurer la gestion des politiques, le conseil doit veiller à ce que l'organisme ait trois types de politiques.

1. Les politiques d'encadrement

   - Précisent les convictions et la mission de l'organisme.
   - Comprennent les buts et objectifs de l'organisme.
   - Sont normalement élaborées par le conseil.

2. Les politiques de gestion interne

   - Établissent les principes et les règles de l'organisme.
   - Comprennent l'acte constitutif, les règlements, la structure organisationnelle, les rôles, les fonctions et les responsabilités de toutes les personnes faisant partie de l'organisme.
   - Sont généralement élaborées par le conseil (ou un comité du conseil) avec l'aide du personnel de direction.

3. Les politiques d'administration

   - Définissent le cadre pour l'élaboration des procédures de gestion et d'administration des programmes, du personnel et des finances de l'organisme. Elles décrivent comment l'organisme compte gérer ses affaires quotidiennes.
   - Offrent des lignes de conduite aux membres des comités et du personnel.
   - Sont généralement élaborées par des comités du conseil avec l'aide de membres concernés du personnel.

Puisque la gestion des politiques est un élément critique des responsabilités des membres du conseil, il importe de voir plus en détail les divers types de politiques.

POLITIQUES D'ENCADREMENT

Les politiques d'encadrement définissent la nature de l'organisme et sa raison d'être. Elles fournissent une indication des réalisations souhaitées. Si elles sont clairement formulées, ces politiques permettent de s'assurer que les efforts de l'organisme vont dans la bonne direction et que ses intentions primordiales deviennent réalité.

La section du manuel qui renferme les politiques d'encadrement devrait inclure les énoncés de conviction et de mission.

Énoncé de conviction
Cet énoncé est la première politique qui figure dans la section des politiques d'encadrement. Cet énoncé exprime tout simplement les principales valeurs de l'organisme; il décrit le problème, le besoin ou le sujet de préoccupation qui fait l'objet de l'incorporation de l'organisme; il expose les convictions de l'organisme quant aux causes profondes du problème, du besoin ou du sujet de préoccupation.

Énoncé de mission
Cet énoncé est la deuxième des politiques d'encadrement. Il définit la raison d'être de l'organisme en précisant la solution à long terme qu'a trouvée celui-ci pour régler le problème ou pour répondre au besoin ou au sujet de préoccupation mentionné dans l'énoncé de conviction.

Lorsque l'organisme rédige l'énoncé de mission, il détermine l'orientation de son travail et le moyen de mesurer ses progrès.

Il s'agit aussi du point de départ pour les politiques et les programmes. Lorsqu'il envisage de créer un programme ou d'adopter une politique, le conseil vérifie en effet s'ils sont conformes à la mission en se demandant : «Est-ce que ceci correspond à la mission? et «Ceci aidera-t-il à réaliser la mission?«.

L'énoncé de mission est traité plus en détail dans le chapitre Planification et gestion des programmes.

POLITIQUES DE GESTION INTERNE

Les politiques de gestion interne décrivent la manière dont le conseil gère l'organisme et organise son travail. Elles devraient exposer clairement les rôles, les fonctions et les responsabilités du conseil, des comités permanents et du personnel de direction. La structure organisationnelle et les rapports hiérarchiques devraient aussi y figurer. Les politiques de gestion interne devraient également expliquer le processus que doit suivre le conseil pour élaborer des politiques.

Acte constitutif et règlements
L'acte constitutif fixe les principes généraux du mandat de confiance qui fonde l'autorité légale de l'organisme. Il indique le nom de l'organisme, l'endroit de son siège social et ses objectifs. Les principaux règlements accompagnent l'acte constitutif. Le chapitre intitulé Acte constitutif et règlements décrit en détail les clauses que doivent renfermer les règlements d'un organisme.

Énoncés de clarification des rôles
Ces énoncés apportent des réponses aux questions suivantes :

> «Quelles personnes participent à l'organisme?»
> «Que font ces personnes?»

Les énoncés sur le style de gestion et les énoncés de clarification des rôles sont étroitement liés. Les premiers précisent la structure de l'organisme, tandis que les seconds définissent les rôles des membres du conseil, des comités et du personnel (par exemple, le directeur général ou la directrice générale).

Énoncés sur le style de gestion
Ces énoncés apportent des réponses aux questions suivantes :

> «Comment le conseil organisera-t-il et dirigera-t-il le travail de l'organisme?»
> «Quel genre de système et de structure de comités sera utilisé pour ce faire?»

Le style de gestion est une question tellement vaste qu'il faudra peut-être plusieurs mois avant de finir de rédiger les énoncés.

Politique relative à l'élaboration des politiques
Cette politique apporte des réponses à la question suivante :

> «Quel processus, quelle formule et quelle procédure le conseil, ses comités et son personnel utiliseront-ils pour élaborer, approuver et rédiger les politiques?»

La politique relative à l'élaboration des politiques doit préciser quels énoncés de conviction et de mission seront rédigés. Elle doit aussi fournir des directives explicites quant au processus d'élaboration des politiques.

POLITIQUES D'ADMINISTRATION

Les politiques d'administration sont des énoncés qui exposent les activités quotidiennes prévues pour assurer le fonctionnement de l'organisme. Elles établissent le cadre que doivent respecter les membres de l'organisme dans leur travail.

Les politiques d'encadrement expliquent la raison d'être de l'organisme et les politiques de gestion interne décrivent surtout les rôles des membres et leurs rapports. Les politiques d'administration traitent de la façon dont le conseil s'acquittera de ses fonctions. Elles constituent généralement la majeure partie du manuel des politiques et comprennent normalement des énoncés sur les points suivants :

- l'administration et le fonctionnement;
- les programmes;
- la gestion du personnel;
- les finances.

Voici à quoi servent des politiques d'administration efficaces et bien conçues :

- Elles expliquent la raison d'être de l'organisme ainsi que les convictions et les valeurs sur lesquelles il se fonde. En effet, lorsque l'intention d'une politique est bien comprise, il est plus facile d'obtenir de l'appui pour la faire appliquer.

- Elles laissent une marge de manoeuvre. Pour réagir aux conditions externes ou internes, il faut en effet une certaine souplesse. Des politiques rigides n'offriront peut-être pas la meilleure solution.

- Elles fournissent des indications quant à la manière d'interpréter l'intention des politiques lorsque le conseil doit déterminer l'action nécessaire. Ces indications rendent les politiques plus utiles, car elles permettent d'adapter celles-ci en fonction des circonstances.

- Elles prévoient un mécanisme d'évaluation, ce qui permet de les garder à jour et utiles.

- Elles sont rédigées dans les termes les plus simples possibles. Comme elles sont faites pour être utilisées, elles doivent pouvoir être lues et comprises rapidement.

- Elles devraient être conformes aux politiques proposées ou observées par les fournisseurs de fonds.

Politiques générales d'administration et de fonctionnement

Les politiques en question traitent des activités quotidiennes d'administration et de fonctionnement de l'organisme. À titre d'exemple, la politique sur le signalement des accidents s'applique à toutes les personnes qui font partie de l'organisme. Il est essentiel que le conseil veille à fournir des directives à ce sujet. Si elle est observée, une telle politique aidera à assurer une intervention adéquate en cas d'accident. Elle permettra aussi de prendre des mesures appropriées pour empêcher un accident semblable de se reproduire. Les politiques générales d'administration et de fonctionnement devraient exprimer clairement les exigences en matière de présentation de rapports et la marche à suivre préférée par l'organisme.

Politiques relatives aux programmes

La gestion de tout programme soulève de grandes questions telles que «Comment se fera la planification et la mise en oeuvre?» et «Qui s'en occupera?». Il faut aussi répondre à d'autres questions plus précises par rapport à des programmes particuliers : «Qui est admissible au programme?», «Comment les personnes admissibles seront-elles choisies?», «Quel montant sera exigé pour les frais de participation?» et «Où et quand le programme sera-t-il offert?».

Les politiques relatives aux programmes répondent à l'avance à ces questions, ce qui facilite la mise en oeuvre.

La section du manuel des politiques qui porte sur les programmes comprend une série d'énoncés pour chaque programme de l'organisme (par exemple, un énoncé sur la planification du programme ou sur l'admissibilité aux services).

Politiques relatives à la gestion du personnel

Trop souvent, les conseils négligent leurs devoirs par rapport à la gestion du personnel, parce qu'ils omettent d'élaborer des politiques à cet égard. Il en résulte un manque de continuité dans la gestion et l'administration du personnel. Il faut rédiger des politiques qui traitent des points suivants :

- classification des emplois et mécanismes d'évaluation;
- salaires, avantages sociaux et régime de retraite;
- recours aux bénévoles;
- recrutement, évaluation et congédiement du personnel;
- sélection, formation et évaluation des membres du conseil;
- conditions générales d'adhésion;
- confidentialité et conflits d'intérêts.

Les politiques relatives à la gestion du personnel permettent aux membres du conseil et du personnel de comprendre leurs rôles respectifs. Elles aident à éviter les risques de décisions ponctuelles incohérentes de la part du conseil ou du personnel.

Politiques relatives aux finances

La gestion financière pose souvent des problèmes aux conseils. Les membres des conseils, qui ont une expérience limitée à cet égard peuvent craindre d'avoir à établir des budgets et à contrôler les dépenses. Ceci peut être aggravé par le fait que, de plus en plus, les conseils sont tenus légalement responsables de la bonne ou mauvaise gestion des fonds des organismes.

La gestion financière assure la continuité de l'organisme. Pour s'acquitter de sa responsabilité à cet égard, le conseil doit :

- déterminer le processus budgétaire et le système de rapports financiers;
- établir les politiques et les procédures en matière de contrats;
- planifier et revoir le budget;
- surveiller et approuver les dépenses;
- gérer les actifs matériels et financiers de l'organisme;
- superviser les activités de collecte de fonds.

La section du manuel des politiques qui traite de la gestion financière comprend généralement des énoncés sur les questions suivantes :

- mise en valeur des ressources;
- affectation des ressources;
- gestion des ressources.

La **mise en valeur des ressources** comprend les procédures et les politiques qu'adopte le conseil afin d'obtenir les fonds nécessaires pour l'organisme. Pour être efficace, la collecte de fonds doit faire partie d'un plan soigneusement établi qui précise où les fonds seront sollicités, qui s'occupera de les solliciter, quelles méthodes seront utilisées pour ce faire et comment sera évalué le succès de la collecte de fonds.

La mise en valeur des ressources exige la préparation d'un budget annuel des recettes. Ce budget indiquant toutes les sources de fonds prévues est dressé durant le processus budgétaire global. Le budget annuel des recettes permet aux membres du conseil de prévoir le manque de fonds avant que ceci ne cause des problèmes majeurs.

L'**affectation des ressources** comprend les procédures et les politiques qui décrivent comment le conseil attribuera les fonds aux programmes, aux comités et à l'administration de l'organisme. La principale responsabilité du conseil consiste à préparer le budget annuel et à établir des politiques relativement aux dépenses. Il doit notamment élaborer des politiques et des procédures pour les contrats de services.

Les politiques relatives à l'affectation des ressources doivent répondre à des questions telles que «Comment l'organisme décidera-t-il de dépenser l'argent pour les programmes?», «Combien d'argent affectera-t-il?» et «À quels programmes?».

La **gestion des ressources** comprend le contrôle et le réexamen des dépenses réelles. Il incombe au conseil d'élaborer des politiques quant à la mise en oeuvre et à l'évaluation des systèmes comptables et de la vérification annuelle des états financiers de l'organisme. Pour assurer une bonne gestion de ses ressources, le conseil détermine les signataires autorisés et les conditions relatives à leur pouvoir.

La gestion des ressources englobe aussi la gestion des actifs matériels et financiers de l'organisme. Ceci prend plusieurs formes dont faire des placements, contracter des assurances et administrer les installations.

Aperçu général

Le conseil assume la gestion des politiques pour donner des directives et des mandats clairs aux membres du conseil et du personnel afin de leur permettre de s'acquitter correctement de leurs tâches respectives. En bref, le conseil doit se charger :

- de rédiger et de revoir l'acte constitutif et les règlements de l'organisme, puis de soumettre les rapports nécessaires aux paliers de gouvernement concernés;
- établir des politiques d'encadrement qui définissent ce qu'est l'organisme, sa raison d'être, ses valeurs et sa vision d'un avenir souhaité;
- établir des politiques de gestion interne qui décrivent comment le conseil administre ses affaires et organise son travail;
- établir des politiques d'administration dans les domaines des finances, des programmes et de la gestion du personnel;
- établir des politiques relativement aux moyens de résoudre les questions non traitées dans ses politiques.

Les renseignements que nous avons fournis ont pour but d'aider les membres des conseils à se concentrer sur leurs devoirs de direction. Vous pourrez consulter en outre les nombreux documents qui traitent de chaque aspect de la gestion des politiques.

MANUEL DES POLITIQUES

Lorsqu'une décision du conseil par rapport à une politique est simplement consignée au procès-verbal, elle peut parfois être perdue ou oubliée au moment où de nouveaux membres du conseil ou du personnel sont recrutés. Un manuel des politiques permet d'éviter une situation du genre.

Les politiques devraient être conservées dans un manuel à un endroit facile à trouver. La méthode la plus simple et la plus pratique consiste à ranger les énoncés de politique dans un classeur à anneaux. Si un seul énoncé figure sur chaque page, il est plus facile de mettre à jour le manuel ou d'y ajouter des énoncés.

Chaque politique devrait porter un numéro de dossier ou de référence qui peut correspondre à l'une des catégories suivantes : date ou ordre d'adoption; programme ou installation relevant des politiques d'encadrement, de gestion interne ou d'administration; ou tout autre système qui permet de grouper et de distinguer les politiques.

L'utilisation de chiffres, de lettres et de couleurs peut faciliter la consultation des politiques contenues dans le manuel.

Le manuel devrait aussi renfermer un index. Ceci permet d'éviter les énoncés verbeux et établir une définition commune des termes fréquemment utilisés qui pourraient, sinon, faire l'objet de différentes interprétations.

Chaque page du manuel devrait fournir les renseignements suivants :

1. numéro de la politique (numéro de référence);
2. sujet de la politique;
3. date de l'approbation définitive;
4. mention de la politique qu'elle remplace (s'il y a lieu);
5. énoncé de la politique;
6. signature indiquant l'approbation;
7. date approximative du réexamen prévu de la politique.

Adoptez une formule de présentation des politiques et suivez-la. Consignez le plus de renseignements possibles pour consultation future.

PROCÉDURES

Des procédures sont élaborées pour les activités et les fonctions qui se prêtent à l'application répétée d'un processus séquentiel. Elles aident à guider les activités quotidiennes de l'organisme. Il devrait y avoir des procédures pour toutes les activités et fonctions essentielles à une gestion efficace.

Les procédures découlent des politiques et décrivent en détail ce que le conseil ou le personnel doit faire et comment il doit le faire pour que toutes ses actions soient conformes aux politiques. Les procédures changent souvent parce que divers moyens permettent normalement d'atteindre le même but.

L'élaboration des procédures devrait se faire avec l'aide des personnes qui déterminent les procédures (conseil d'administration) et de celles qui les mettent à exécution (personnel, présidents ou présidentes des comités). Comme dans le cas des politiques, les personnes chargées d'élaborer les procédures doivent en préparer les grandes lignes avec beaucoup de soin.

Des politiques bien réfléchies donnent à l'organisme une direction claire, tandis que des procédures détaillées aident le conseil et le personnel à s'orienter dans cette direction. Les procédures doivent être consignées dans une sorte de manuel que peuvent consulter les personnes qui ont besoin de directives.

RÉSUMÉ

Les politiques que rédige le conseil constituent des acquis sur lesquels pourront miser les futurs membres. En lisant le manuel des politiques, les nouveaux membres du conseil et du personnel peuvent rapidement connaître les politiques d'encadrement, de gestion interne et d'administration qui guident l'organisme.

Il faut évidemment beaucoup de temps pour rédiger et pour faire approuver des politiques. Celles-ci permettent toutefois de gagner du temps par la suite, puisqu'elles évitent aux membres du conseil et du personnel de discuter continuellement des mêmes questions.

Lorsque les politiques sont correctement consignées dans un manuel et communiquées aux nouveaux membres du conseil et du personnel, elles assurent la croissance et la stabilité constantes de l'organisme.

La quantité des sujets importants qui doivent faire l'objet de politiques peut sembler énorme à première vue. Il faut toutefois rappeler que les conseils établissent habituellement leurs politiques au fil des ans.

L'envergure des politiques nécessaires dépend de la taille et de la complexité de l'organisme. La plupart des conseils comptent sur la participation de leur personnel et de leurs comités pour certains aspects de la gestion des politiques. Les descriptions de tâches du personnel de direction devraient préciser à qui incombe l'élaboration des différents types de politiques.

L'élaboration des politiques est un processus dynamique qui ne cesse jamais. Il peut arriver un moment où le conseil juge qu'il possède un nombre suffisant de politiques. Toutefois, c'est d'ordinaire le moment où les politiques existantes devraient être revues, évaluées puis modifiées, au besoin. Le réexamen des politiques est une activité permanente que le conseil doit inclure parmi ses fonctions habituelles.

GESTION DES POLITIQUES : AIDE-MÉMOIRE

1. L'organisme a un manuel des politiques.

2. L'organisme possède par écrit des politiques d'encadrement, y compris les énoncés de conviction et de mission, les cibles et les buts.

3. L'organisme possède par écrit des politiques de gestion interne, y compris un acte constitutif et des règlements à jour, un organigramme, des énoncés de clarification des rôles et des politiques relatives à l'élaboration des politiques (ou leur équivalent).

4. L'organisme dispose d'un processus convenu pour l'élaboration des politiques.

5. L'organisme possède par écrit des politiques d'administration sur les points suivants :

   - programmes et services
   - finances
   - signature de contrats
   - collecte de fonds
   - gestion du personnel
   - gestion des membres du conseil
   - gestion des bénévoles
   - gestion des membres de l'organisme
   - gestion des installations

PROCESSUS D'ÉLABORATION DES POLITIQUES

Les énoncés présentés dans les pages qui suivent vous aideront à passer en revue les éléments d'un bon processus d'élaboration des politiques. Afin de déterminer les forces et les faiblesses de votre conseil à cet égard, vérifiez dans quelle mesure les énoncés décrivent votre situation. Ensuite, vous pourrez évaluer les résultats et prendre les mesures nécessaires.

	QUI	NON	À AMÉLIORER
I - PLANIFICATION ET PRÉPARATION			
1. Le conseil de votre organisme dispose d'un mécanisme établi en ce qui concerne l'élaboration, l'établissement, la mise en oeuvre et l'évaluation des politiques.			
2. Le mandat de chaque comité du conseil indique clairement la responsabilité à l'égard de l'élaboration des politiques.			
3. Les descriptions de tâches du personnel de direction indiquent clairement la responsabilité à l'égard de l'élaboration des politiques.			
4. Durant l'élaboration annuelle de son plan d'action, le conseil détermine des domaines précis pour lesquels il faut élaborer des politiques.			
5. Les membres des comités et du personnel connaissent bien la formule de présentation des politiques approuvée ou adoptée par le conseil.			
II - LEADERSHIP			
1. La personne qui préside le conseil est déterminée à élaborer des politiques pour orienter la prise de décisions et pour assurer la stabilité de l'organisme.			
2. Les présidents et présidentes des comités connaissent, comme il se doit, la formule approuvée pour la présentation des politiques.			

	QUI	NON	À AMÉLIORER
3. Les présidents et présidentes des comités possèdent les capacités nécessaires pour évaluer les options possibles en fait de politiques.			
4. Le personnel et les membres de la haute direction ont à coeur l'élaboration des politiques; ils considèrent qu'il s'agit d'une part importante de leurs responsabilités.			
III - PARTICIPATION			
1. Les membres des comités et du personnel collaborent pour formuler et évaluer les options possibles en fait de politiques.			
2. Les tâches pour l'élaboration des politiques sont réparties de manière raisonnable entre les membres des comités et le personnel siégeant à ces comités.			
3. Les présidents et présidentes des comités encouragent tous les membres à participer au processus.			
IV - SUIVI			
1. Les présidents et présidentes des comités résument et exposent exactement au conseil les délibérations tenues dans leur comité.			
2. Les membres du conseil se sentent à l'aise d'établir des politiques en suivant les opinions et les conseils avertis des comités ou des membres du personnel.			
3. Quand une politique est approuvée, on en transmet un exemplaire à tous les membres du conseil et du personnel.			
4. L'énoncé de chaque politique indique clairement à qui revient la responsabilité de l'application de celle-ci.			

V - ÉVALUATION

	QUI	NON	À AMÉLIORER
1.	Chaque politique qu'approuve le conseil stipule une date pour son réexamen automatique.			
2.	Les responsabilités respectives des membres des comités et du personnel par rapport au réexamen et à l'évaluation des politiques sont clairement énoncées.			
3.	La responsabilité du comité par rapport à la supervision de l'application de la politique est clairement énoncée.			
4.	L'efficacité du processus d'élaboration des politiques fait l'objet d'une évaluation et de modifications pour s'adapter aux besoins changeants de l'organisme.			
5.	Les membres du personnel sont très satisfaits des directives et des orientations que leur fournit le conseil par ses politiques.			
6.	Le travail du conseil et du personnel en matière de politiques constitue un acquis sur lequel pourront miser les futurs membres du conseil et du personnel.			

GESTION DES FINANCES

Ne sautez pas ce chapitre! Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre intitulé Responsabilité juridique, le conseil est tenu légalement de veiller à la bonne gestion financière de l'organisme. Le présent chapitre donne un aperçu des principales responsabilités des conseils de direction à cet égard.

Les membres d'un conseil possèdent une grande variété de capacités et de connaissances. Ils peuvent se sentir plus ou moins à l'aise en ce qui concerne les finances. Toutefois, chaque membre devrait en savoir suffisamment pour comprendre les rapports financiers ainsi que pour prendre des décisions averties au sujet du budget et des politiques financières.

Voici quelques-uns des avantages dont profitent les organismes qui assurent une saine gestion de leurs finances :

- les dépenses sont directement liées aux buts et objectifs des programmes;
- les membres et les fournisseurs de fonds reçoivent des rapports financiers exacts et en temps opportun;
- les décisions prises sont plus judicieuses à cause de l'intégration de la planification budgétaire, de l'établissement du budget et de la présentation des rapports financiers;
- la méthode financière adoptée permet d'évaluer les résultats passés, de dresser le bilan de la situation présente et de prévoir les possibilités futures;
- l'image de compétence et de professionnalisme qui est maintenue suscite la confiance des membres, de la clientèle et des fournisseurs de fonds.

Pour assurer la gestion financière, le conseil doit se charger des tâches suivantes :

- établir le processus budgétaire et le mode de présentation des rapports financiers;
- planifier et revoir le budget;
- établir les politiques et les procédures relatives aux contrats;
- surveiller les recettes et approuver les dépenses de l'organisme;
- superviser les activités de collecte de fonds et y prendre part;
- gérer les actifs matériels et financiers de l'organisme.

Voici les principales composantes d'un système de gestion financière :

1. **Le budget** - c'est-à-dire le plan financier de l'organisme pour un an.
2. **Les mécanismes et contrôles financiers** - c'est-à-dire les pratiques comptables et administratives pour gérer et préserver les ressources de l'organisme.
3. **La tenue des livres** - c'est-à-dire la méthode pour organiser l'information financière.
4. **La présentation de l'information financière** - c'est-à-dire l'information permettant à l'organisme et aux autres d'évaluer la santé financière de celui-ci.

Dans les pages qui suivent, nous verrons plus en détail toutes ces composantes.

LE BUDGET

Lorsqu'un conseil approuve un budget, il autorise les dépenses et s'engage à obtenir l'argent nécessaire. Un organisme sans but lucratif peut obtenir des fonds publics du gouvernement ou d'autres fournisseurs de fonds, mais devoir quand même faire une collecte de fonds ou demander des frais de service. Un conseil ne devrait pas approuver un budget s'il ne peut pas ou ne veut pas se charger de trouver le financement requis.

Un comité des finances peut veiller à la coordination et au réexamen du budget dressé par le personnel. La responsabilité ultime d'établir et d'approuver le budget revient toutefois au conseil.

Un budget est un plan détaillé des dépenses et des recettes prévues habituellement pour une période d'un an. Quel que soit l'ordre de grandeur de son budget, tout organisme doit s'en occuper, puisque sa survie en dépend. Le budget est nécessaire pour obtenir des fonds, mais aussi pour surveiller et contrôler les dépenses.

Le processus budgétaire dure toute l'année. Le budget indique exactement combien d'argent l'organisme recevra et de quelles sources, combien il dépensera et pour quoi. Le conseil et le personnel de direction ont pour tâche de surveiller les résultats obtenus par l'organisme afin d'adapter le budget aux besoins changeants et d'affecter les ressources de façon adéquate.

Lors de l'établissement du budget, il importe de s'assurer que celui-ci concorde avec la mission et le plan stratégique de l'organisme. Pour être efficace, le budget doit en effet suivre la direction prise par l'organisme.

Avant d'amorcer le processus d'établissement du budget, il importe de dresser un calendrier budgétaire. Ce calendrier devrait indiquer les actions prévues, les personnes responsables et les délais d'exécution.

Le processus budgétaire comporte huit étapes (d'après *The Non-Profit Organization, An Operating Manual*, Thomas Wolf, Prentice Hall, 1984). Voici en quoi elles consistent :

1. Compilation d'une liste d'activités

Compilez une liste complète des activités que l'organisme souhaite faire durant l'année qui vient. Au début du processus budgétaire, l'organisme devrait étudier les activités qu'il doit mener pour atteindre ses objectifs. Durant la présente étape et la suivante, il importe de consulter les personnes et les groupes qui seront touchés par le budget ou qui connaissent bien le fonctionnement de l'organisme.

2. Détermination des coûts

Décidez combien il en coûtera pour réaliser les activités inscrites sur la liste dressée durant la première étape. N'oubliez aucune dépense possible. Ajoutez les frais de fonctionnement de base qui permettent à l'organisme de poursuivre son travail (par exemple loyer, salaires, frais de réunion, etc.). Les frais réels subis l'année précédente pourront être utiles à cet égard.

3. Détermination des recettes

Au moyen des renseignements obtenus durant les deux premières étapes, déterminez les recettes que vous pouvez espérer de toutes les sources possibles. Il pourrait être utile pour ce faire de consulter les anciens budgets.

Il importe ici de distinguer entre les recettes avec ou sans restriction. La première catégorie désigne habituellement les subventions reçues d'un fournisseur de fonds et qui comportent des restrictions particulières. Elles ne peuvent être utilisées que pour les fins précises mentionnées par le fournisseur de fonds (par exemple un montant versé par les loteries pour l'achat d'équipement spécial). La seconde catégorie de recettes ne comporte aucune restriction. Elles proviennent habituellement des cotisations des membres, de dons généraux ou de profits tirés d'activités spéciales.

Il est d'usage

i) d'affecter les recettes avec restriction à la catégorie de dépenses appropriée;
ii) d'affecter les recettes sans restriction aux dépenses administratives de base;
iii) d'affecter le reste des recettes sans restriction aux autres postes de dépense, selon les besoins.

4. Comparaison des recettes et des dépenses

Afin d'obtenir un budget équilibré, comparez maintenant les recettes et les dépenses dont les montants ont été calculés durant les étapes précédentes. Vous devrez peut-être alors ajouter ou supprimer certaines activités de la liste. Même si l'organisme devrait s'efforcer de faire le maximum, il ne devrait pas entreprendre plus qu'il ne peut se le permettre financièrement.

5. Établissement des priorités

La comparaison que vous avez faite devrait probablement vous inciter à modifier la liste des activités que l'organisme pourra mener durant l'année. S'il s'avère nécessaire de réduire les activités ou programmes proposés, vous devrez faire des choix. Si l'organisme veut réaliser sa mission, il est essentiel qu'il fasse ce choix en fonction de ses «vraies» priorités. Ces priorités sont fondées sur la vision, la mission et les objectifs de l'organisme, plutôt que sur les intérêts particuliers de certaines personnes ou de certains groupes.

6. Équilibration du budget

Une fois terminé le choix des programmes et des activités pour l'année, le budget doit être rajusté en conséquence puis équilibré.

7. Approbation du budget

Le budget est maintenant prêt à être soumis à l'examen du conseil d'administration de l'organisme. Comme le conseil est imputable pour le processus budgétaire, il doit apporter une grande attention à l'étude, à la discussion et à la modification du budget avant de l'approuver. Il doit faire preuve de responsabilité et adopter un budget qui ne repose pas sur des attentes idéalistes en fait de recettes. Les recettes comme les dépenses prévues doivent être réalistes.

8. Surveillance du budget

La dernière étape du processus budgétaire, la surveillance du budget, est souvent négligée. Le budget approuvé n'est pas un document définitif. Durant l'année qui s'écoule, le budget doit être suivi de près et modifié, au besoin. Il s'agit d'un processus permanent qui revient au personnel de direction.

MÉCANISMES ET CONTRÔLES FINANCIERS

Afin de surveiller efficacement les activités financières de l'organisme, le conseil doit s'assurer qu'il existe des politiques et des procédures claires. Il doit adopter une méthode acceptable pour consigner, déposer et dépenser les fonds reçus. Voici un exemple de deux pratiques courantes de contrôle financier :

- La personne qui ouvre le courrier ou reçoit l'argent inscrit tous les chèques et tous les montants en espèces dans un livre comptable. Elle remet ensuite les chèques et l'argent comptant au membre du personnel chargé de la comptabilité, qui prépare le bordereau de dépôt, fait le dépôt, note l'opération et remplit l'état de rapprochement bancaire mensuel. Le directeur général ou la directrice générale (d.g.) ou le trésorier ou la trésorière examine et approuve l'état de rapprochement.

- La responsabilité du contrôle de toutes les dépenses doit incomber à plus d'une personne. Puisque le ou la d.g. possède l'autorité nécessaire pour affecter des fonds suffisants d'après le budget approuvé, il ou elle doit autoriser toutes les dépenses. Le ou la comptable doit ensuite préparer les chèques de l'organisme suivant la politique qui définit les modalités de signature. Cette politique doit prévoir que toutes les pièces justificatives sont jointes aux chèques lorsque ceux-ci sont transmis aux signataires autorisés.

Signataires autorisés

Le conseil doit désigner des signataires autorisés (habituellement, d.g. et trésorier ou trésorière). La personne occupant la présidence ou la vice-présidence peut aussi être nommée en cas d'absence des deux premiers signataires. Il importe que le conseil mette en application une procédure de signature prévoyant assez de mécanismes d'équilibre pour empêcher les intérêts personnels de primer. Il ne faut pas utiliser de timbre de signature et les signataires autorisés ne devraient jamais signer de chèques en blanc.

Petite caisse

La petite caisse a pour but de payer les menues dépenses. La règle veut que les organismes paient généralement leurs dépenses par chèque. Toutefois, ceci devient peu pratique pour les très petits montants, comme les timbres et les billets d'autobus, puisque le coût du chèque serait plus élevé que ces montants.

Voici quelques règles à suivre pour la petite caisse :

- Fixez un montant maximum pour les dépenses payées au moyen de la petite caisse. En général, le maximum varie entre 5 $ et 20 $. Tout montant supérieur doit être payé par chèque.
- Déterminez les types de dépenses qui peuvent être payées au moyen de la petite caisse (par exemple taxi, timbres, billets d'autobus, fournitures de bureau).
- Désignez une personne comme responsable de la caisse. Ne choisissez pas le trésorier ou la trésorière, car il ou elle doit fournir des fonds pour la petite caisse. Ainsi, quand quelqu'un demandera des fonds supplémentaires, ce ne sera pas la personne responsable de la petite caisse qui devra déterminer si la demande est raisonnable.

Cautionnement

Le cautionnement offre une protection contre la malhonnêteté possible de certaines personnes au sein de l'organisme. Une assurance de cautionnement peut être contractée auprès de nombreuses compagnies. Elle protègera l'organisme si quelqu'un parmi le personnel ou les bénévoles commet un acte malhonnête ou frauduleux.

Les mécanismes et contrôles financiers mentionnés font partie des moyens d'assurer une bonne gestion financière. L'organisme devrait en outre avoir des politiques relativement aux questions suivantes : achat des fournitures et de l'équipement; paiement des comptes de frais, des indemnités quotidiennes et des allocations de voiture; vérification des livres comptables; et signature des chèques. Il importe aussi que des documents expriment clairement à qui incombent les responsabilités financières. En effet, il faut savoir dans quelle mesure le ou la d.g. et les présidents ou présidentes de comités peuvent approuver des dépenses et prendre des engagements financiers.

TENUE DES LIVRES

La troisième composante du système de gestion financière est la tenue des livres. Il s'agit de la façon dont l'information financière est recueillie et organisée. Cette information a pour but de permettre d'analyser la situation de l'organisme ainsi que de protéger les intérêts de la clientèle et des fournisseurs de fonds.

La tenue des livres ou comptabilité consiste à consigner toutes les opérations financières pour les contrôler, à surveiller le processus budgétaire ainsi qu'à analyser les recettes et les dépenses de l'organisme. Pour ce faire, il faut des méthodes efficaces de gestion de l'encaisse et de tenue des livres.

Gestion de l'encaisse

Pour assurer la gestion de l'encaisse, il faut savoir combien d'argent au total l'organisme aura besoin et où il trouvera cet argent. Lorsque l'organisme connaît ses rentrées et ses sorties de fonds, il peut :

- payer ses factures;
- prévoir les périodes de pénurie pour faire un emprunt à court terme;
- prévoir les périodes d'excédent pour faire des placements à court terme.

Une gestion efficace de l'encaisse permet de calculer à l'avance les montants qui seront reçus et payés, de même que les manques de fonds pendant une période déterminée.

Tenue des livres

Il existe deux méthodes de tenue des livres, à savoir la comptabilité de caisse et la comptabilité d'exercice.

La *comptabilité de caisse* est la plus simple des deux méthodes, car les opérations financières sont consignées seulement lorsque l'argent est échangé. Ainsi, quand l'organisme reçoit de l'argent et le dépose à la banque, le montant est inscrit aux recettes. Lorsqu'une somme est retirée de la banque, elle est inscrite aux dépenses. L'organisme connaît son solde en banque, mais non combien il doit ni combien on lui doit. Voilà pourquoi cette méthode n'est pas généralement acceptée pour la tenue des livres.

La *comptabilité d'exercice* est une méthode plus complexe que la précédente, mais elle donne une vision plus complète de la situation financière de l'organisme. En effet, les opérations financières sont consignées au moment où les dépenses sont subies ou lorsque les recettes sont promises. Il en résulte une image fidèle de la situation, ce qui aide le conseil à prendre des décisions financières en connaissance de cause.

Pour surveiller, contrôler et gérer leurs fonds avec exactitude, les organismes devraient adopter la méthode de comptabilité d'exercice.

Établissement d'une méthode de comptabilité

Les pages qui suivent contiennent quelques conseils pour les organismes qui viennent d'être créés ou qui n'ont pas une méthode satisfaisante. L'établissement d'une méthode comptable comporte trois étapes principales.

Première étape - Ouvrir un compte bancaire pour les dépôts et les chèques

Trouvez l'établissement bancaire qui offre la meilleure combinaison qualité, prix et service. Il y a habituellement deux types de comptes : les comptes-chèques et les comptes d'épargne à intérêt quotidien ou à intérêt ordinaire. Il est préférable d'utiliser un compte-chèque courant pour assurer le contrôle financier et pour faciliter la vérification comptable. La banque vous fera remplir deux formules :

- un document juridique décrivant les conditions et les modalités exigées par la banque pour l'utilisation du compte;
- une formule indiquant que l'organisme ouvre un compte et fournissant les noms de ses signataires autorisés qui feront affaire avec la banque.

Deuxième étape - Créer des journaux financiers pour y inscrire toutes les opérations

Une fois les arrangements bancaires terminés, créez une série de journaux financiers pour y inscrire toutes les opérations, c'est-à-dire chaque dépôt et chaque chèque. Les journaux sont des livres comptables qui servent à consigner et à catégoriser toutes les entrées et sorties de fonds.

Il existe de nombreux genres de journaux, mais les trois principaux sont :

- le *journal de caisse-recettes* qui sert à inscrire toutes les sommes en espèces et tous les chèques reçus par l'organisme;
- le *journal de caisse-déboursés* qui sert à inscrire tous les fonds dépensés par l'organisme (à mesure qu'un chèque est fait, il y est consigné);
- le *journal général* qui sert à inscrire toutes les opérations hors caisse comme les sommes à recevoir et les sommes à payer.

L'information financière consignée dans ces trois journaux est ensuite transcrite dans le grand livre général sous les rubriques correspondant à tous les comptes du plan comptable de l'organisme. Sous chaque rubrique figurent les opérations financières pour un poste particulier. À titre d'exemple, l'assemblée générale annuelle est une des rubriques du grand livre général; toutes les entrées concernant l'assemblée dans les trois journaux seront ensuite transcrites sur une même page du grand livre. Ce dernier présente un sommaire de l'information financière par postes budgétaires. Il sert donc de document de base pour analyser la situation de l'organisme et pour présenter les rapports nécessaires.

Troisième étape - Faire concorder les journaux et les relevés bancaires

À la fin de chaque mois, vérifiez le relevé bancaire et les journaux pour vous assurer que les écritures concordent. Nous ne saurions trop insister sur l'importance d'inscrire exactement toutes les opérations financières effectuées. La tenue des livres est une tâche qui peut parfois sembler embêtante, mais elle est essentielle pour assurer une gestion efficace des finances. Pour en savoir davantage au sujet des méthodes comptables, il serait utile de consulter une personne ayant une expérience pertinente ou un fournisseur de fonds.

PRÉSENTATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Grâce à ses rapports financiers, l'organisme peut évaluer sa situation. Le conseil a ainsi en main les documents lui permettant de comprendre et d'analyser les activités financières de l'organisme.

Quand un organisme a établi un budget, des mécanismes de contrôle et des méthodes comptables fiables, il doit adopter une méthode pour présenter l'information financière. Cette information montre la situation de l'organisme à un moment donné ou ses activités pendant une période déterminée. Le fait d'utiliser un langage comptable normalisé permet à quiconque possède une connaissance générale des principes comptables de lire les états financiers.

Les deux principaux états financiers d'un organisme sont le bilan ainsi que l'état des rentrées et des sorties de fonds. Quiconque sait les lire peut suivre de près la situation d'un organisme et prendre des décisions averties. La connaissance de l'information financière est essentielle pour assurer la stabilité d'un organisme.

État des rentrées et des sorties de fonds

Cet état (aussi appelé «état des résultats» ou «compte des profits et pertes») présente un sommaire de tout l'argent dépensé durant une période précise. Les fonds reçus sont appelés **recettes** et les fonds dépensés, **dépenses**.

Voici quelques points importants au sujet de l'état des rentrées et des sorties de fonds :

- l'état est préparé régulièrement (chaque mois);
- les rubriques utilisées pour les recettes et les dépenses devraient être celles figurant dans le budget;
- les chiffres du budget peuvent être comparés aux chiffres réels;
- l'état porte les mentions suivantes comme en-tête :
    - le nom de l'organisme
    - le titre «état des rentrées et des sorties de fonds»
    - la période visée par l'état en question.

La dernière ligne de l'état des rentrées et des sorties de fonds devrait indiquer l'excédent (ou le déficit) des recettes par rapport aux dépenses. En soustrayant les dépenses totales des recettes totales, l'organisme sait s'il a un excédent ou un déficit. Les renseignements détaillés fournis montre les postes pour lesquels l'organisme dépense trop ou pas assez. Avec cette information, le conseil pourra prendre les mesures correctives qui s'imposent.

Bilan

Le bilan fournit un instantané de la situation financière de l'organisme à un moment donné. Il décrit ce qui lui resterait si tous ses actifs étaient convertis en argent comptant pour rembourser toutes ses dettes. Il est la plus claire illustration de la stabilité financière de l'organisme. Chaque organisme devrait produire un bilan mensuel.

Le bilan comporte deux parties qui doivent donner le même total. La première dresse la liste de tous les actifs de l'organisme (tout ce qu'il possède) et la seconde, la liste de tous les passifs (tout ce qu'il doit) ainsi que sa valeur nette (ses capitaux propres). Voici une définition de ces trois termes :

- L'*actif* peut comprendre l'argent en caisse, les sommes à recevoir et les biens immobilisés (mobilier).
- Le *passif* peut comprendre les sommes à payer, les subventions à rembourser et les emprunts bancaires.
- Les *capitaux propres* d'un organisme sans but lucratif correspondent à sa valeur financière nette, c'est-à-dire le résultat obtenu en soustrayant ses dettes de ses actifs liquides et non liquides.

Il revient au trésorier ou à la trésorière de présenter le bilan ainsi que l'état des rentrées et des sorties de fonds aux autres membres de l'organisme. Ces documents devraient indiquer exactement l'évolution de la situation financière durant la période visée. Les états financiers devraient être informatifs et utiles pour que le ou la d.g. et le conseil puissent prendre des décisions éclairées.

Bref, les états financiers devraient avoir les caractéristiques suivantes :

- être concis et faciles à comprendre (il ne devrait pas être nécessaire de posséder un diplôme universitaire pour les lire et les comprendre);
- être complets, c'est-à-dire inclure toutes les activités de l'organisme (même s'il y a des subventions distinctes pour différents projets, toutes doivent être inscrites dans les états financiers);
- fournir des chiffres comparatifs (ceux du budget ou de l'exercice précédent).

Les organismes sans but lucratif ont habituellement certaines responsabilités particulières en ce qui concerne la tenue des livres et la présentation de l'information financière, parce que leur financement vient de diverses sources. Tous les fournisseurs de fonds s'attendent que leurs subventions seront utilisées comme il convient. Ils exigent donc des rapports pour en juger. Même si les exigences peuvent varier, une méthode fiable de tenue de livres fait partie des mesures d'imputabilité.

VÉRIFICATION COMPTABLE

La vérification consiste en un examen attentif de tous les livres et dossiers d'un organisme pour confirmer que les états financiers présentent une image exacte de sa situation. La vérification, qui a habituellement lieu chaque année, permet de déterminer si l'organisme a suivi les pratiques généralement acceptées pour l'établissement et la présentation des rapports financiers. Beaucoup d'organismes sans but lucratif sont tenus de subir une vérification chaque année.

L'un des principaux rôles du trésorier ou de la trésorière au sein d'un conseil de direction est de coordonner et de superviser la vérification indépendante des comptes de l'organisme.

Il peut arriver qu'un organisme juge nécessaire d'élargir le rôle de la personne faisant la vérification. Cette personne est précieuse parce qu'elle peut, sur demande, rédiger des rapports supplémentaires sur la gestion financière globale. Elle peut aussi recommander des mécanismes et contrôles financiers, des méthodes de tenue des livres et de présentation des rapports financiers. Assurez-vous toutefois d'indiquer clairement par écrit les attentes du conseil à cet égard.

COMITÉ DES FINANCES

Un grand nombre d'organismes ont un comité des finances. Il s'agit d'un comité permanent qui délègue beaucoup des tâches de gestion financière. Toutefois, le conseil conserve la responsabilité par rapport à l'établissement du budget et au contrôle des ressources financières.

Voici quelques-unes des tâches qui peuvent être confiées à un comité des finances :

- examiner les politiques financières en vigueur et recommander des ajouts ou des modifications;
- examiner le processus budgétaire, la tenue des livres et les mécanismes de contôle des dépenses, puis recommander des améliorations;
- préparer le budget chaque année et l'état de l'évolution de l'encaisse tous les trois mois;
- coordonner et superviser la vérification comptable annuelle;
- veiller à faire préparer tous les rapports de fin d'exercice destinés aux fournisseurs de fonds;
- établir des plans pour la collecte de fonds;
- préparer le rapport financier pour l'assemblée générale annuelle.

Les membres d'un conseil doivent rendre des comptes quant à la façon dont ils ont utilisé les fonds publics et géré les actifs et les ressources de l'organisme. C'est un des aspects importants du mandat de confiance qu'ils assument.

Les énoncés présentés dans les pages qui suivent vous aideront à évaluer les forces comme les faiblesses de la gestion financière au sein de votre organisme. Vous pourrez aussi voir dans quelle mesure chaque membre du conseil comprend les questions financières.

GESTION DES FINANCES : RÉSUMÉ

Chaque membre du conseil devrait pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Comprenez-vous les principaux termes du vocabulaire de la gestion financière (par exemple, comptabilité, contrôles, affectation, coûts-avantages, grand livre)?
- Savez-vous clairement qui est imputable pour la gestion financière de l'organisme?

BUDGET

- Les buts (à court et à long terme) des programmes sont-ils clairs avant que le processus budgétaire ne s'amorce?
- Quel processus budgétaire l'organisme a-t-il adopté?
  Pourquoi l'a-t-il choisi?
  En quoi consiste le processus?
- Quand le processus budgétaire s'amorce-t-il?
  À quelle date se termine-t-il?
- Qui a la responsabilité de préparer le budget?
- Comment le budget est-il surveillé?

COMPTABILITÉ

- Quelles politiques en vigueur concernent le contrôle de l'argent en caisse, les contrôles internes, les mécanismes de protection par rapport à l'affectation des fonds, la présentation de rapports fiables?
- Comment les livres comptables sont-ils vérifiés et par qui?
- Les taxes, les factures et les primes d'assurance sont-elles payées à temps?
- Combien de fois le conseil reçoit-il un rapport financier complet?
- L'organisme a-t-il une assurance de cautionnement pour se protéger contre la malhonnêteté possible d'un membre du personnel?

ÉVALUATION DE LA GESTION FINANCIÈRE

QUI	NON	À AMÉLIORER

I - LIVRES COMPTABLES ET DOSSIERS FINANCIERS

1. Les livres comptables et les dossiers financiers de l'organisme sont-ils tenus à jour?

2. Les entrées sont-elles consignées de façon méthodique dans les livres et les dossiers?

3. Y a-t-il un ou des membres du personnel pour s'occuper des tâches de comptabilité et de tenue de livres?

4. Le personnel chargé de la comptabilité et de la tenue de livres a-t-il les compétences nécessaires?

II - ANALYSE DES ÉTATS FINANCIERS

1. Les états financiers sont-ils produits régulièrement et sont-ils passés en revue par la direction?

2. Les états financiers sont-ils vérifiés ou examinés par un comptable autorisé ou un cabinet d'expertise comptable accrédité?

3. Les membres de la haute direction, du conseil et du personnel doivent-ils des sommes importantes à l'organisme?

4. Le conseil est-il certain que les sommes à recevoir sont authentiques et qu'aucune créance importante n'est en souffrance depuis plus de 90 jours?

5. Le niveau des stocks est-il raisonnable?

	QUI	NON	À AMÉLIORER
6. Les états financiers indiquent-ils tous les engagements et toutes les obligations à long terme de l'organisme ? (Contrats de location et dette à long terme)			
7. L'organisme a-t-il pu justifier tout écart marqué entre les recettes et les dépenses réelles des principaux comptes et celles indiquées dans le budget?			
8. L'organisme a-t-il subi des pertes importantes au chapitre de son budget de fonctionnement durant les deux dernières années?			
9. Le fonds de roulement actuel de l'organisme est-il acceptable?			
10. Des lettres des vérificateurs ou comptables indiquent-elles des failles dans les mesures de contrôle internes ou d'autres aspects de la comptabilité?			
11. L'organisme a-t-il omis de suivre les recommandations des comptables ou vérificateurs à propos de points notés à la question précédente?			
III - GÉNÉRALITÉS			
1. Le conseil a-t-il approuvé toutes les dépenses importantes pour les biens d'équipement et la gestion des capitaux?			
2. L'organisme possède-t-il les titres de ses principaux actifs?			
3. Les principaux actifs ont-ils été donnés en gage pour des dettes?			
4. L'organisme a-t-il des assurances suffisantes pour protéger les membres du personnel, de la direction et du conseil ainsi que les bénévoles?			

	QUI	NON	À AMÉLIORER
5. Des copies des procès-verbaux des réunions du conseil ont-elles été obtenues et étudiées pour trouver tous les renseignements utiles?			
6. Les déclarations de revenu nécessaires ont-elles été remplies et remises?			
7. L'organisme a-t-il vérifié que les signataires autorisés dont le nom apparaît sur la formule bancaire sont conformes à la décision du conseil ou aux règlements de l'organisme?			
8. S'il y a lieu, les accords contractuels conclus avec les principaux membres du personnel ou fournisseurs de fonds sont-ils rédigés de manière à réduire les risques pour l'organisme?			
9. L'organisme pourrait-il perdre des sources de recettes importantes?			
10. L'organisme utilise-t-il au maximum les possibilités de recettes que représentent ses cotisations actuelles?			
11. Les documents d'incorporation de l'organisme sont-ils conservés dans les dossiers et tenus à jour?			

RENOUVELLEMENT ET ORIENTATION DU CONSEIL

Le conseil doit assurer la formation de ses membres et leur remplacement. Il doit s'efforcer de créer ainsi une équipe qui peut veiller à la gestion et à la direction de l'organisme. Comme le conseil est l'entité juridique de l'organisme, sa composition et son renouvellement sont beaucoup trop importants pour être laissés au hasard.

DÉTERMINATION DES BESOINS DU CONSEIL

Pour découvrir les besoins du conseil, il faut répondre à certaines questions importantes. Le conseil devrait étudier ses besoins en matière de gestion et de direction, puis déterminer les connaissances et l'expérience que devraient posséder ses membres afin de servir l'organisme à ce moment-ci de son évolution.

À titre d'exemple, si vous comptez faire construire un nouvel immeuble durant les deux prochaines années, vous aurez surtout intérêt à chercher des personnes ayant des capacités dans les domaines de la gestion financière et de l'aménagement des installations. Si vous envisagez de revoir la mission de l'organisme, vous devrez trouver des personnes qui s'y connaissent bien en planification.

Pour compléter l'évaluation des besoins, vous devriez définir les connaissances, les compétences et l'expérience utiles pour chaque poste au sein du conseil. Ainsi, le poste de trésorier ou trésorière exige des compétences en gestion financière. Similairement, chaque personne qui préside un comité devrait connaître les méthodes de tenue des réunions et de formulation des politiques.

Déterminez pendant combien de temps une personne devrait siéger au conseil avant d'être sollicitée pour un poste de direction.

ANALYSE DE LA COMPOSITION DU CONSEIL

Afin de connaître ses besoins, le conseil devrait tracer un profil de ses membres ainsi que de ses forces et de ses faiblesses dans chacun des domaines dont il s'occupe. Ceci lui permettra d'avoir une vision objective quant à sa capacité d'assumer ses responsabilités de gestion. L'exercice en question lui donnera aussi l'occasion de préciser les aspects que doivent améliorer ses membres.

L'analyse de la composition du conseil devrait porter notamment sur les facteurs suivants :

- représentativité - nombre d'années passées au conseil, sexe, âge, communauté d'appartenance et endroit de résidence;
- scolarité - diplômes universitaires, certificats, cours suivis;
- expérience - gestion, recherche, politique gouvernementale;
- connaissances et compétences - politique, contrats et questions juridiques, analyse financière, collecte de fonds, recrutement et formation, relations avec les gouvernements, planification stratégique;
- contacts et sphères d'influence - monde des affaires et de l'industrie, gouvernements, établissements d'enseignement, médias, autres organismes sans but lucratif.

Lorsque vous passerez en revue la composition du conseil, vous constaterez ses faiblesses. Vous saurez ainsi quels genres de personnes choisir comme futurs membres. Votre conseil deviendra donc plus fort et plus compétent.

LIGNES DIRECTRICES POUR RENOUVELER LE CONSEIL

Tout conseil doit planifier afin de s'assurer qu'il continuera d'exister année après année. Les lignes directrices qui suivent vous aideront à le faire en douceur et à attirer des personnes compétentes pour prendre la direction des affaires de l'organisme.

(D'après *Le rôle des conseils, Guide de l'instructeur*, de Culture, Patrimoine et Tourisme Manitoba.)

1. Utilisation du comité de mise en candidature

La force d'un organisme réside dans son conseil d'administration. Les nominations faites à titre symbolique ou pour des raisons de récompense ou de prestige ne peuvent qu'affaiblir l'organisme et augmenter les possibilités de désaccord. Le comité de mise en candidature joue donc un rôle capital pour assurer le bon fonctionnement du conseil, puisqu'il doit trouver la meilleure personne pour chaque poste vacant.

Voici les tâches du comité de mise en candidature :

- tenir à jour les dossiers sur les membres actuels du conseil (noms, adresses, numéros de téléphone, intérêts et capacités);
- déterminer les compétences et les capacités dont le conseil a besoin pour accomplir ses tâches;
- trouver des personnes qui pourraient occuper les postes qui vont devenir vacants et encourager ces personnes à poser leur candidature;
- conserver une liste de candidatures;
- soumettre au conseil les noms des candidats et candidates.

2. Maintien d'un conseil de taille raisonnable

L'acte constitutif d'un organisme précise le nombre de membres que doit compter le conseil. Il faut toutefois veiller à ce que ce nombre soit raisonnable, car il est plus difficile de réunir quinze personnes que huit ou dix. Il n'est pas nécessaire de grossir inutilement le conseil, puisque les comités peuvent comprendre des personnes qui ne siègent pas au conseil. Ceci allège la tâche des membres du conseil. De plus, certains organismes exigent que l'on ait fait partie d'un comité avant de pouvoir siéger au conseil.

3. Détermination de la durée des mandats

Le fait de limiter la durée des mandats permet au conseil d'accueillir de nouveaux points de vue et de réduire la possibilité de domination par un petit nombre. Si les mandats sont échelonnés sur trois ans, un tiers des membres du conseil se retire chaque année. S'ils sont échelonnés sur deux ans, la moitié des membres sont remplacés chaque année. Il importe que l'organisme ait un document écrit indiquant la durée des mandats et que tous les nouveaux membres en reçoivent une copie.

4. Définition des qualités nécessaires

Les personnes qui siègent au conseil devraient avoir les qualités suivantes :

- s'intéresser au travail de l'organisme;
- vouloir et pouvoir travailler avec d'autres;
- avoir le temps d'assister aux réunions et d'accomplir les tâches attribuées;
- posséder les compétences et l'expérience particulières manquant au conseil;
- vouloir apprendre.

5. Recherche de candidats et candidates

Il n'est pas nécessaire d'aller chercher bien loin pour trouver des personnes qui pourraient siéger au conseil. Demandez des suggestions aux membres actuels du conseil et du personnel. Consultez les membres de l'organisme ainsi que les personnes participant aux programmes, leurs parents et les bénévoles. Vous pourriez aussi trouver les personnes recherchées parmi les membres du conseil et du personnel d'autres organismes. Adressez-vous aux groupes professionnels, aux organisations d'affaires et aux chefs de la communauté pour obtenir d'autres noms.

Idéalement, le conseil saura recruter des personnes qui répondent à ses besoins tout en préservant une représentation satisfaisante des divers secteurs de la communauté.

6. Communication avec les candidats et candidates

La personne qui préside le comité de mise en candidature devrait communiquer avec les candidates et candidats proposés. Dans certains cas, elle peut demander à un autre membre du conseil de faire les premières démarches, mais elle devrait ensuite faire le suivi nécessaire.

Avant un engagement de part ou d'autre, il convient d'organiser une séance d'orientation. Ceci peut comprendre une visite des bureaux ou des installations pour rencontrer le personnel et les personnes participant aux programmes. Ce serait l'occasion de faire la connaissance des membres du conseil ou des présidents et présidentes des comités avec lesquels les candidats et candidates pourraient travailler. Le manuel des politiques devrait aussi leur fournir de plus amples renseignements.

Il est normal de dire aux personnes qui songent à devenir membres du conseil ce qu'on attend d'elles quant au nombre d'heures de travail et à la nature des tâches. Si elles savent à quoi elles s'engagent, elles auront plus tendance à offrir leurs services. Vous ne devriez jamais minimiser l'ampleur de l'engagement nécessaire.

7. Présentation d'une liste provisoire de candidatures

La pratique courante veut que l'on élise les membres du conseil lors de l'assemblée générale annuelle. Il arrive toutefois qu'un poste devienne vacant durant l'année. On peut alors élire quelqu'un pour la durée non écoulée du mandat.

8. Action subséquente à un mandat au conseil

À la fin d'un mandat, l'apport des membres devrait être évalué afin que des décisions soient prises au sujet de leurs activités futures au sein du conseil. Les autres membres devraient aussi avoir l'occasion d'évaluer l'expérience et de déterminer les intérêts pour l'avenir. Le processus pour ce faire est expliqué en détail dans le chapitre intitulé Évaluation.

La rotation des membres du conseil peut se faire selon quatre méthodes :

A. La première est une *rotation au sein du conseil*. Il a été suggéré de nommer les nouveaux membres à un comité selon les connaissances et les compétences dont celui-ci a besoin. Après un mandat, si tout s'est bien passé, les membres en question connaîtront mieux l'organisme. À ce moment, on pourrait leur offrir de siéger à un autre comité.

B. Les membres peuvent faire partie d'un *comité spécial*. Ils pourraient alors suspendre temporairement leur travail au sein de leur comité permanent.

C. Les membres peuvent siéger à des *comités externes* ou représenter l'organisme au cours de conférences ou réunions, ou d'émissions de télévision et de radio. Il s'agit d'activités agréables qui donnent aux membres une certaine reconnaissance sociale.

D. Les membres peuvent opter pour le *retrait* après un mandat. Parfois, le travail de certaines personnes laisse tellement à désirer que le comité de mise en candidature décide de ne pas les proposer de nouveau. Il peut aussi arriver que le conseil n'ait plus besoin des compétences particulières de ces personnes.

9. Recrutement en permanence

Le processus de recrutement devrait se poursuivre toute l'année et non seulement avant l'assemblée générale annuelle. Le comité de mise en candidature est un comité permanent qui devrait être actif à longueur d'année.

RÔLE DU COMITÉ DE MISE EN CANDIDATURE

S'ils consacrent du temps à la planification, les organismes peuvent recruter des personnes de qualité pour leur conseil d'administration.

La plus grande erreur que commettent certains conseils est d'essayer de recruter des membres durant le mois qui précède l'assemblée générale annuelle. Soudain, ils se rendent compte qu'il y aura des sièges vides autour de la table, s'ils ne trouvent pas rapidement d'autres membres.

Ils prêtent alors peu attention aux compétences. N'importe quelle personne qui dit «oui» obtient le poste. Les nouveaux membres d'un conseil devraient être très précieux. Toutefois, s'ils sont choisis de cette manière, ils pourraient devenir un poids mort.

Voici un programme de recrutement :

Douze mois par année - Le comité de mise en candidature se réuni régulièrement durant toute l'année. Pour recruter des membres de qualité, il ne faut pas compter sur une seule réunion à la fin de l'année. Le comité doit conserver des dossiers à jour sur les personnes ayant manifesté un intérêt ou ayant les compétences souhaitées, au cas où un poste deviendrait vacant. Il doit rester en contact avec les présidents et présidentes des divers comités pour savoir si certains de leurs membres désirent siéger au conseil.

Premier mois - Le comité de mise en candidature informe les membres du conseil qu'il est nécessaire de chercher des candidats et candidates tout au long de l'année.

Troisième mois - Le comité de mise en candidature se réunit pour évaluer la participation de chaque membre aux activités du conseil, notamment l'assiduité aux réunions et la participation à la collecte de fonds. Le comité peut faire des recommandations à la personne qui préside le conseil au sujet des membres qui auraient besoin de formation ou d'encouragement.

Sixième mois - Le comité de mise en candidature analyse la composition du conseil. Il prévoit le départ des membres qui terminent leur mandat et détermine les compétences que devront posséder les nouveaux membres pour la prochaine année.

Huitième mois - Le comité de mise en candidature présente un rapport au conseil au sujet des personnes dont le mandat vient à expiration. Il demande aux membres du conseil de lui suggérer le nom de candidats et candidates. Il encourage aussi les membres actuels qui peuvent être réélus à poser de nouveau leur candidature.

Dixième mois - Le comité de mise en candidature recrute de nouveaux membres possibles.

Douzième mois - Le comité présente une liste de candidatures suivant les règles prescrites dans l'acte constitutif. Les nouveaux membres sont par la suite élus.

(D'après *Le rôle des conseils, Guide de l'instructeur*, de Culture, Patrimoine et Tourisme Manitoba.)

ORIENTATION DES MEMBRES DU CONSEIL

Une séance d'orientation fait partie des moyens d'intégrer une personne nouvelle venue au sein du conseil. Il s'agit d'un moment idéal pour les membres en place d'en apprendre davantage au sujet de la mission, des buts et des objectifs de l'organisme. C'est une occasion de se familiariser avec l'acte constitutif, les règlements et les politiques qui le régissent. Ceci donne également la possibilité de connaître la clientèle, le travail et le mode de fonctionnement de l'organisme.

Les membres qui siègent au conseil à ce moment peuvent aussi profiter de leur participation à l'orientation des nouveaux membres. Ceci leur permet en effet de servir de personnes-ressources ou de se mettre au courant des changements organisationnels qui ont pu se produire.

Liste aide-mémoire pour l'orientation

1. Philosophie et raison d'être de l'organisme
2. Acte constitutif et règlements
3. Lois provinciales
4. Rapport annuel
5. Buts et plans actuels de l'organisme
6. Budget et rapport financier
7. Organigramme
8. Descriptions de tâches - haute direction, membres du conseil et personnel cadre
9. Descriptions des services et des programmes
10. Politiques et procédures
11. Modalités de présentation des rapports
12. Listes - noms, postes et numéros de téléphone des membres du conseil et du personnel, chefs et autorités élues de la communauté
13. Politique de gestion du personnel et attentes à l'égard du personnel
14. Comités - buts et plans
15. Évaluations effectuées durant l'année précédente

16. Procès-verbaux des réunions récentes du conseil et questions d'actualité

17. Informations au sujet des réunions - jours, dates, durée, endroit

18. Règles de procédure observées durant les réunions - par exemple, usage parlementaire ou autres règles

19. Autres renseignements utiles _____
_____

RENOUVELLEMENT DU CONSEIL

Les énoncés présentés dans les pages qui suivent vous aideront à passer en revue les éléments d'un bon processus de renouvellement. Afin de déterminer les forces et les faiblesses de votre conseil à cet égard, vérifiez dans quelle mesure les énoncés décrivent votre situation. Ensuite, vous pourrez évaluer les résultats et prendre les mesures nécessaires.

I - PLANIFICATION ET PRÉPARATION

	QUI	NON	À AMÉLIORER
1. Le conseil et le personnel ont évalué les tâches que l'organisme compte entreprendre durant les deux prochaines années et ont déterminé ses besoins en matière de direction.			
2. Il existe une liste à jour des membres du conseil actuel indiquant la durée de leur mandat et l'évaluation de leur apport au travail accompli.			
3. Les besoins futurs de l'organisme sont analysés en fonction des membres actuels afin de déterminer combien d'autres personnes seront nécessaires et les compétences, les connaissances et l'expérience qu'elles devraient avoir.			
4. L'organisme possède un plan de recrutement écrit qui expose les objectifs, les activités, les responsabilités ainsi que les délais pour terminer le recrutement et faire rapport au conseil.			
5. L'organisme a une trousse d'information établie pour les nouveaux membres qui comprend les documents suivants : profil de l'organisme, organigramme, calendrier des réunions du conseil, exigences en fait de temps et d'argent pour participer aux travaux du conseil, et dernier rapport annuel.			

QUI	NON	À AMÉLIORER

II - LEADERSHIP

1. Le conseil a donné des instructions claires au comité de mise en candidature en ce qui concerne le rôle de ce comité pour l'évaluation, le recrutement, la formation et le perfectionnement des membres du conseil et des cadres de l'organisme.

2. La personne qui préside le comité de mise en candidature connaît bien les besoins de l'organisme à ce moment-ci de son évolution. Elle sait aussi comment le conseil s'acquitte de son rôle, de ses fonctions et de ses responsabilités.

3. Les membres du comité de mise en candidature se sentent à l'aise par rapport à toutes leurs tâches pour le renouvellement du conseil, y compris l'évaluation.

4. Le comité de mise en candidature sollicite l'avis du personnel de direction ainsi que celui des personnes qui président le conseil et les comités permanents. Les avis reçus l'aident à évaluer la contribution des membres actuels du conseil et à déterminer les besoins en matière de formation.

5. Les efforts des membres du conseil et du personnel pour faire connaître l'organisme dans la communauté contribuent à faciliter le recrutement et le perfectionnement du conseil.

III - PARTICIPATION

1. On rencontre chaque personne qui pourrait poser sa candidature au conseil et on lui remet la trousse d'information établie.

2. Durant la rencontre, on dit franchement à cette personne ce que l'on attend des membres du conseil et on lui décrit clairement les exigences au point de vue temps et argent.

	QUI	NON	À AMÉLIORER
3. Après la rencontre initiale, on évalue, selon des critères déterminés à l'avance, les forces et les faiblesses de chaque personne ayant proposé sa candidature.			
4. On observe strictement la procédure de mise en candidature et d'élection.			
5. Un programme d'orientation établi est prévu pour tous les nouveaux membres du conseil. Il comprend notamment une rencontre avec le personnel de direction ainsi qu'avec les personnes qui président le conseil et les comités permanents.			
6. On dit clairement aux nouveaux membres du conseil les attentes à leur égard et les éléments qui serviront à évaluer leur rendement.			
7. Les nouveaux membres du conseil sont affectés au comité qui peut le mieux mettre à profit leurs compétences.			
IV - SUIVI			
1. Il existe une politique au sujet de la formation des membres du conseil et le budget comporte des fonds pour entreprendre des activités à cette fin.			
2. On informe les membres du conseil des activités de formation qui les aideront à s'acquitter de leurs fonctions et les prépareront à un rôle de direction. On les encourage aussi à y participer.			
3. Le comité de mise en candidature effectue, chaque année, l'évaluation prévue des membres du conseil. Il s'inspire pour ce faire de la liste des critères d'évaluation qui a été remise à tous les membres.			
4. Le processus d'évaluation est conçu de manière à permettre de reconnaître la contribution importante de chaque membre au travail du conseil.			

QUI	NON	À AMÉLIORER

5. Le processus d'évaluation permet de déceler les besoins de formation permanente et les personnes qui possèdent l'étoffe pour jouer le rôle de chefs.

6. Le conseil possède une politique au sujet de la manière dont il peut «se défaire» des membres qui ne répondent pas aux attentes en fait de rendement.

V - ÉVALUATION

1. Le comité de mise en candidature présente régulièrement au conseil des rapports sur ses activités durant toute l'année.

2. Le comité de mise en candidature reçoit l'appui et les conseils utiles des membres du conseil et du personnel, soulignant ainsi l'importance de leur contribution pour établir et maintenir un processus efficace de renouvellement du conseil.

3. Le comité de mise en candidature évalue ses activités à la fin de l'année et présente par écrit au conseil des recommandations sur les améliorations à apporter au processus de renouvellement.

4. L'ancien comité de mise en candidature conserve pour le nouveau comité tous les documents utiles : règles de procédure, formules, liste de critères et dossiers des activités.

D'après *A Handbook for Cultural Trustees*
de Marion A. Pacquet, Rory Ralston et Donna Cardinal.

LA CONDUITE DES RÉUNIONS

L'efficacité des réunions est essentielle à l'efficacité globale des organismes sans but lucratif. Voilà pourquoi il faut comprendre clairement le rôle et la raison d'être des réunions. Si un organisme est connu pour bien organiser ses réunions, il pourra plus facilement attirer et conserver des membres pour son conseil et son personnel. Souvent, des réunions médiocres incitent les gens à quitter l'organisme. Comme les réunions servent à la prise de décisions et à l'échange d'informations, elles doivent être bien dirigées pour donner de bons résultats en matière de planification, de discussion et de résolution de problèmes. Sinon, elles ne sont qu'une perte de temps.

En raison de son autorité juridique, le conseil doit fournir des conseils et des directives pour les réunions réglementaires de l'organisme. Celles-ci devraient surtout servir à prendre des décisions et à établir des politiques. Si la majorité du temps est consacrée à la lecture de rapports n'exigeant aucune décision ou ne conduisant à aucune recommandation, le conseil ne s'acquitte pas de ses fonctions de gestion et de direction. Si les réunions servent surtout à proposer diverses options possibles, le conseil fait le travail des comités.

À la fin de chaque réunion, les membres du conseil devraient pouvoir affirmer qu'ils ont fourni au personnel ou aux comités des directives pour faire avancer l'organisme vers l'objectif mentionné dans son énoncé de mission.

PRÉPARATION DES RÉUNIONS

La préparation des réunions peut exiger bien peu de temps ou, au contraire, plusieurs jours, selon la complexité de l'organisme, les questions à l'ordre du jour et la fréquence des réunions. En toute logique, la personne qui préside le conseil devrait, en tant que leader, assumer une bonne partie des tâches préparatoires. Toutefois, des contraintes de temps et d'autres facteurs interviennent souvent. Dans de nombreux cas, on s'attend à ce que le personnel se charge de la majorité des tâches.

Beaucoup d'organismes trouveront utile d'examiner de façon critique comment se fait la préparation des réunions à l'heure actuelle. Certaines tâches pourraient-elles revenir au conseil plutôt qu'au personnel? Dans presque tous les organismes, des améliorations permettront de réduire ou de rationaliser le travail. Un calendrier des réunions préparé à l'avance, le choix du même endroit pour la tenue des réunions ainsi que l'ouverture et la clôture de la séance à heure fixe sont quelques-uns des moyens de gagner du temps.

Calendrier annuel des réunions

Les réunions des comités et du conseil devraient avoir lieu à intervalles réguliers selon un calendrier annuel établi d'un commun accord. Il est facile de le faire, puisque beaucoup de tâches reviennent à peu près au même moment d'une année ou d'un exercice à l'autre.

Déterminer ces tâches puis établir en conséquence un calendrier pour les comités et le conseil fera en sorte que les tâches seront effectivement exécutées et que les rapports et les recommandations nécessaires seront prêts en temps opportun pour le conseil. L'expérience a montré qu'un calendrier préparé à l'avance ainsi qu'une heure fixe pour l'ouverture et la clôture des séances permettent aux membres du conseil de mieux concilier les réunions avec leurs autres occupations. Il en résulte donc une plus grande assiduité.

Ordre du jour

Pour faciliter la tenue des réunions, l'ordre du jour doit être soigneusement planifié. Ce document donne un aperçu des sujets à discuter et des décisions à prendre dans l'ordre que suivront les membres. Il indique la date, l'endroit et l'heure de la réunion, ce qui leur donne l'occasion d'étudier à l'avance les sujets prévus. La préparation de l'ordre du jour revient à la personne qui préside le conseil et au membre désigné du personnel. À côté de chaque point prévu, il faut indiquer le nombre de minutes allouées et la personne qui doit en parler. Il serait aussi utile de mentionner si le sujet en question est présenté à titre d'information ou aux fins de discussion, de décision ou d'action. Les points importants devraient être traités au début de la réunion quand toutes les personnes présentes sont le plus éveillées.

Tous les membres du conseil et toutes les personnes qui assisteront à la réunion devraient recevoir l'ordre du jour et les documents utiles au moins deux semaines à l'avance.

Séance d'information préalable

Il vaut la peine de s'assurer que les présidents et présidentes des comités ont des recommandations claires et concises à soumettre et sont au courant du temps accordé au sujet. En sachant d'avance qu'une recommandation pourrait susciter une longue discussion, la personne présidant le conseil et le membre du personnel désigné pourront mieux préparer l'ordre du jour en conséquence et prévoir suffisamment de temps.

La communication de renseignements du genre avant la tenue de la réunion permet d'améliorer grandement la qualité des décisions prises et de réduire le temps perdu en raison d'une préparation insuffisante des membres.

LA CONDUITE DES RÉUNIONS

Rôle de la personne présidant le conseil

Le principal rôle de la personne qui préside le conseil est de favoriser le processus collectif de prise de décisions. Cette personne impartiale doit généralement s'abstenir de prendre une part active aux discussions et inciter plutôt les autres à participer pleinement.

Si le groupe utilise des règles de procédure officielles (*Robert's Rules of Order*, par exemple), la personne présidant le conseil doit veiller à les faire respecter.

Lors des réunions, cette personne doit assumer les tâches suivantes :

- Ramener les membres aux sujets prévus à l'ordre du jour approuvé.
- Aider les présidents et présidentes des comités qui ont de la difficulté à présenter leur rapport.
- Maintenir un climat propice à l'expression des points de vue. (C'est-à-dire prévenir les débats houleux et émotifs ou le chuchotage pendant que quelqu'un présente des recommandations.)
- Favoriser l'expression de tous les points de vue et encourager les personnes qui ne participent pas à donner leurs opinions.
- Veiller à ce que les discussions ne s'écartent pas du sujet et résumer au besoin le débat. Ceci est souvent capital pour mettre un terme à la discussion et pour faire respecter le temps alloué.
- Mettre la question aux voix, lorsque les points de vue ont été suffisamment débattus.

Rôle des membres du conseil

Les membres qui assistent à une réunion du conseil ou d'un comité permanent ont plusieurs devoirs :

- Étudier les documents distribués à l'avance afin de se préparer aux discussions. Il est souvent utile de prendre alors en note des questions. Si certaines choses mentionnées dans les documents soulèvent des inquiétudes particulières, les membres devraient prévenir la personne responsable avant la réunion. Elle pourra ainsi en faire état lorsqu'elle présentera le point à la réunion.

- Étudier les objectifs des différents points à l'ordre du jour et se préparer à faire des observations. Voici certains objectifs que le conseil ou le comité peuvent atteindre au cours d'une réunion :

    - présentation de rapports et échange d'informations;
    - évaluation des progrès;
    - étude d'un aspect d'un problème à résoudre;
    - prise de décisions en matière de politique ou de planification;
    - attribution de la responsabilité quant aux mesures à prendre;
    - acceptation de la responsabilité.

DOCUMENTATION POUR LES RÉUNIONS

Procès-verbaux

En raison de leur importance, les procès-verbaux devraient fournir un compte rendu exact des délibérations. Les procès-verbaux sont, en effet, les documents juridiques où sont consignées les décisions de l'organisme.

Les bons procès-verbaux sont concis et faciles à consulter. Ils devraient résumer les principaux commentaires, idées et propositions, sans oublier les points de vue divergents, s'il y a lieu. Il importe qu'ils mettent en évidence toutes les décisions relatives à une mesure à prendre. Ils devraient en outre faire état de toutes les motions, mentionner les noms des personnes qui les ont proposées et appuyées, puis dire si les motions ont été adoptées ou rejetées. Il convient d'inscrire le nombre de voix en faveur et contre pour les questions controversées ou pour les votes où le résultat est serré (cependant, n'importe qui peut demander que l'on consigne au procès-verbal son vote ou son abstention).

Les procès-verbaux documentent les décisions antérieures et précisent les actions futures. Ils devraient fournir les renseignements suivants :

- nom du groupe ou organisme;
- type de réunion (ordinaire ou extraordinaire);
- date, heure et endroit de la réunion;
- nom de la personne qui préside la séance;
- noms des personnes présentes et absentes;
- mention du fait que le procès-verbal de la réunion précédente (dont on donne la date) a été approuvé ou modifié;
- bref résumé de la façon dont ont été réglés tous les points à l'ordre du jour;
- citation complète des motions, y compris le nom des personnes les ayant proposées et appuyées, et mention du résultat du vote;
- indication claire de la mesure à prendre, s'il y a lieu, et de la personne qui s'en chargera;
- mention des rapports et documents remis pour chaque point à l'ordre du jour (il faudrait en annexer des copies au procès-verbal officiel);
- date, heure et endroit de la prochaine réunion;
- heure de la clôture;
- nom de la personne ayant agi comme secrétaire.

Après son approbation à la réunion subséquente, le procès-verbal officiel devrait être signé par la personne présidant le conseil puis versé dans les dossiers de l'organisme. Ces dossiers sont importants pour les vérificateurs, car ils leur permettent de déterminer si les activités de l'organisme sont conformes aux décisions prises.

Listes des mesures à prendre

Pour faciliter l'exécution des décisions approuvées, il serait utile de dresser, lors de la rédaction du procès-verbal, une liste des mesures à prendre. Cette liste devrait fournir les renseignements suivants :

- date de la réunion du conseil ou du comité;
- brève description de chaque mesure à prendre;
- nom de la personne ou du comité responsable de l'exécution de cette mesure;
- délais d'exécution et exigences en matière de présentation de rapports.

Il convient d'annexer la liste des mesures à prendre au procès-verbal officiel et d'en remettre une copie à tous les membres du conseil ou du comité.

Décisions politiques

Le conseil doit s'assurer que les décisions politiques prises lors des réunions sont consignées à part dans un manuel des politiques. La personne qui occupe le poste de secrétaire doit garder un registre distinct de toutes les motions ou décisions. Ce registre peut être consulté au besoin lorsqu'il y a de la confusion au sujet d'une décision passée. Chaque feuille versée au manuel des politiques devrait contenir les renseignements suivants : la date où la motion a été adoptée, l'énoncé de la motion (y compris les noms des personnes qui l'ont proposée et appuyée) et les mesures à prendre, s'il y a lieu.

Si les décisions politiques ne sont pas consignées ainsi, elles auront plus ou moins de valeur, puisqu'il faudra fouiller dans les procès-verbaux pour les trouver. Ceci exige beaucoup de temps et devient presque impossible.

RÈGLES POUR LA CONDUITE DES RÉUNIONS

Pour être efficace une réunion doit se dérouler sans heurts, dans une atmosphère ordonnée. Les règles parlementaires ou de procédure offrent un moyen élémentaire de maintenir l'ordre dans les discussions de groupe. Que la réunion soit formelle ou informelle, il faut dire clairement au début qui a le droit de prendre la parole, de poser des questions et de voter. Il faut ensuite respecter les règles adoptées durant toute la réunion.

Les pages qui suivent présentent des règles pour la conduite des réunions tirées du document 89-095 du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario intitulé *Procédures de réunion.*

> Chaque organisme devrait étudier les règles habituelles de procédure pour les interpréter et les adapter à ses besoins. Si les membres conviennent que les règles élaborées permettent à la majorité d'atteindre le but ultime de l'organisme dans une période de temps raisonnable tout en donnant à la minorité des possibilités raisonnables de s'exprimer, alors ces règles sont satisfaisantes.

Les règles de procédure pour les réunions des comités, du bureau de direction et de la plupart des conseils peuvent différer beaucoup de celles pour les grandes assemblées. En effet, certaines formalités ne sont pas nécessaires en petit groupe. Ainsi,

- il n'y a pas de limite au nombre de fois qu'une personne peut s'exprimer sur une question;
- il n'est pas nécessaire de s'adresser à la personne présidant la séance avant de prendre la parole;
- la personne présidant la séance n'est pas obligée de céder le fauteuil avant de prendre la parole, de proposer une motion ou de voter;
- les motions n'ont **pas besoin** d'être appuyées;
- des mesures peuvent parfois être prises sans l'adoption préalable d'une motion.

Si un petit groupe utilisant des règles aussi informelles se rend compte que des membres abusent de leurs droits de parole ou de vote, il pourrait décider de revenir à des règles plus strictes.

PROCÉDURE PARLEMENTAIRE

Dans les réunions formelles, la procédure parlementaire permet de discuter d'un seul point à la fois et de traiter chaque membre avec équité. Elle est particulièrement efficace pour diriger de grandes assemblées. Il est ainsi possible de prendre rapidement beaucoup de décisions et de garder des registres exacts des délibérations.

Une caractéristique des réunions formelles est que les membres suivent des règles de procédure, proposent des motions et procèdent au vote.

Règles de procédure

Les règles de procédure assurent la conduite de réunions équitables et la prise de décisions efficaces. Voici les règles les plus courantes :

- *Quorum* : Nombre minimum de membres qui doivent assister à la réunion pour que celle-ci soit réglementaire.
- *Adoption du procès-verbal* : Correction du document, s'il y a lieu, puis présentation d'une motion à l'effet de l'adopter tel qu'il a été modifié.
- *Droit de parole* : Quiconque veut parler doit d'abord obtenir la permission de la personne présidant la séance. Nul ne peut interrompre la personne qui a la parole, sauf pour demander un rappel à l'ordre. Toutes les motions sont adoptées ou rejetées par un vote majoritaire. Sauf indication contraire dans les règlements, la personne présidant la séance ne vote qu'en cas d'égalité des voix. Si elle veut participer à la discussion, elle doit céder le fauteuil.
- *Prise de parole* : Les membres ne peuvent s'exprimer qu'une seule fois par rapport à une motion, sauf pour répondre à une question ou pour donner une explication. La personne qui propose la motion peut toutefois se faire entendre plus d'une fois. Dans certains cas, la personne présidant la séance modifiera les règles pour permettre une discussion plus libre.

Il peut arriver parfois qu'une motion ou un commentaire ne respecte pas la procédure parlementaire ou les règles de procédure. Alors, la personne présidant la séance déclare la motion ou le commentaire irrecevable et elle rétablit l'ordre.

Les règles de procédure et la procédure parlementaire peuvent faciliter la conduite des réunions formelles. **Elles devraient simplifier les discussions et non prendre plus d'importance que celles-ci.** Les personnes qui président des réunions doivent connaître les règles, mais savoir les appliquer à bon escient.

Motions

Les motions sont des moyens de prendre des décisions au sein d'un organisme. Pour être acceptée par la personne présidant la séance, une motion doit être proposée et appuyée. Ensuite, elle fait l'objet de discussions avant d'être adoptée ou rejetée. Pendant que la motion est débattue, toutes les interventions doivent concerner la motion.

Seule la personne qui a proposé la motion peut parler plus d'une fois au sujet de celle-ci. La motion peut être modifiée jusqu'à ce que quelqu'un demande le vote. C'est ce qu'on appelle «mettre la question aux voix». Il est possible de modifier certains détails de la motion, mais non son principe. Pour ce faire, l'assemblée doit d'abord se prononcer en votant par rapport à la motion de modification puis par rapport à la motion modifiée. La personne qui a proposé la motion peut retirer celle-ci ou la motion de modification avec le consentement de la personne qui l'a appuyée. Il faut aussi obtenir l'approbation unanime de l'assemblée.

Une fois que le vote a été demandé, la discussion cesse et les membres de l'assemblée se prononcent au sujet de la motion. La personne présidant la séance ne peut voter qu'en cas d'égalité des voix, sauf indication contraire dans les règlements. Après le vote, elle déclare la motion «adoptée» ou «rejetée».

Scrutin

Après la discussion, chaque membre indique s'il appuie ou non la motion, habituellement par un vote à main levée. La personne présidant la séance demande aux membres en faveur de lever la main. Si la majorité est évidente, elle prononce la motion adoptée. Sinon, elle compte les mains levées, puis demande aux membres qui s'opposent de lever la leur et compte les votes contre. Elle déclare ensuite la motion adoptée ou rejetée, selon le cas.

Le vote par scrutin secret sert habituellement quand on élit les membres de la haute direction ou quand une question est controversée. N'importe qui peut demander la tenue d'un scrutin secret pour toute décision. Les règlements de l'organisme précisent habituellement la marche à suivre à cet égard. Lorsque les membres manifestent de vives émotions ou des opinions divergentes bien arrêtées, il serait peut-être préférable d'exprimer les points de vue de façon secrète. Ceci protège les individus tout comme l'organisme.

Les renseignements présentés dans les pages suivantes ont pour but de rendre les règles de procédure moins mystérieuses et intimidantes pour les nouveaux membres du conseil. Ils proviennent du National Centre for Voluntary Action de Washington (NCCVA-BSI-17-106-59) et sont conformes au livre de référence en la matière, soit le *Robert's Rules of Order*.

PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA PROCÉDURE PARLEMENTAIRE

Seules les personnes qui sont des spécialistes ou des parlementaires doivent connaître toutes les règles et tous les points de détail. Les principes fondamentaux exposés ci-après pourront toutefois vous aider à participer à n'importe quelle réunion avec intelligence et détermination. Il importe de garder en tête que chaque réunion devrait avoir un ordre du jour comportant les points suivants :

1. **Ouverture de la séance**

   Par la personne qui préside la séance.
   Arrivez à temps, vérifiez le quorum.

2. **Exercice d'ouverture, s'il y a lieu**

   Mot de bienvenue et autres formalités.
   Prise des présences, si telle est la coutume.

3. **Lecture du procès-verbal**

   Le procès-verbal est approuvé tel quel ou après avoir été modifié. La lecture du procès-verbal peut être omise par un vote majoritaire, sans discussion. Celui-ci n'est alors pas lu au moment habituel. On peut en demander la lecture au moyen d'un vote majoritaire, sans discussion. Elle a lieu à n'importe quel moment de la réunion lorsqu'il n'y a pas de question en suspens. Si le procès-verbal n'a pas été lu avant la clôture, il doit l'être à la réunion subséquente avant tout autre procès-verbal.

4. **Rapports des membres de la haute direction**

   Les personnes suivantes présentent des rapports :

   a) secrétaire correspondant ou correspondante;
   b) trésorier ou trésorière (rapport financier);
   c) autres membres de la haute direction, s'il y a lieu.

5. **Rapports des comités permanents et spéciaux**

   Les personnes qui président les comités permanents sont habituellement appelées à présenter leur rapport suivant l'ordre dans lequel les comités sont indiqués dans les règlements de l'organisme. Une motion qui découle du rapport d'un comité ou d'un membre de la haute direction doit être étudiée immédiatement.

   Seuls les comités spéciaux qui sont prêts ou qui ont été invités à le faire présentent un rapport. Ils sont appelés suivant l'ordre dans lequel ils ont été constitués.

6. Questions non réglées

a) Question reportée de la réunion précédente.
b) Toute autre question non réglée; le ou la secrétaire devrait en informer la personne présidant la séance.

7. Questions nouvelles

a) Correspondance qui exige des suites à donner.
b) Projets de loi.
c) Autres questions nouvelles. Les membres peuvent proposer de nouvelles questions ou proposer de discuter d'une question reportée.

8. Annonces

La personne présidant la séance peut faire diverses annonces ou inviter les autres membres de la haute direction ou du conseil à le faire. On peut aussi demander le droit de parole pour faire une annonce.

9. Programme

Même si le programme figure habituellement à la fin de l'ordre du jour, il peut, en vertu d'une règle spéciale, être reçu avant la lecture du procès-verbal ou à n'importe quel moment, si l'on surseoit à l'application des règles. Souvent, par respect pour une personne invitée, la personne présidant la séance demande de remettre temporairement l'examen des questions à l'ordre du jour. Habituellement, il faut obtenir le consentement unanime de l'assemblée pour ce faire. La personne présidant la séance annonce alors : «s'il n'y a aucune opposition, nous entendrons le programme maintenant».

10. Autres questions

La personne présidant la séance demande s'il y a d'autres questions à régler avant la clôture.

11. Clôture de la séance

La clôture est adoptée par vote ou par consentement général.

COMMENT PRÉSENTER DES IDÉES AU GROUPE

1. **Demander la parole**

   Adressez-vous à la personne présidant la séance en employant son titre officiel (Madame la présidente ou Monsieur le président). Attendez d'avoir obtenu la parole. Ensuite, vous pouvez vous exprimer sans interruption, sauf certaines exceptions.

2. **Présenter une motion**

   Toute proposition visant une mesure que devrait prendre le groupe doit être présentée sous forme de «motion». Dites pour ce faire : «Je propose que...». Votre motion devrait être brève. Si possible, écrivez-la avant de faire la proposition. Le ou la secrétaire vous demandera peut-être de la lui remettre par écrit.

3. **Appuyer une motion**

   Avant de pouvoir discuter d'une motion, celle-ci doit être appuyée. Il n'est pas nécessaire de l'accepter sans réserve pour l'appuyer. Si la personne présidant la séance ne remarque pas que la motion n'a pas été appuyée et si le débat ou le vote est commencé, il n'est plus nécessaire d'obtenir un appui. Ceci n'invalide toutefois pas l'adoption de la motion.

4. **Modifier une motion**

   Pour modifier par adjonction, substitution ou suppression la motion proposée par quelqu'un d'autre, vous devez soumettre votre idée au groupe en proposant de «modifier la motion».

5. **Modifier la modification proposée**

   Il est possible de pousser les changements un peu plus loin en proposant une «sous-modification». Le groupe doit maintenant étudier une modification principale et une modification secondaire. Il n'y en aura peut-être pas plus de deux.

6. **Poser une question d'information**

   Si la discussion devient confuse, vous pouvez demander des éclaircissements. Il suffit de dire à la personne présidant la séance que vous avez une «question d'information».

7. **Scinder une motion**

   Il se peut qu'une motion contienne deux idées ou plus que vous souhaitez faire étudier séparément. Vous pouvez demandez de scinder la motion. Ceci aide souvent à éclaircir l'ensemble de la motion et de ne discuter que des sections les plus utiles pour le groupe. Ceci se fait habituellement par consentement général puisqu'il suffit d'un vote majoritaire.

S'EN TENIR AUX FAITS

8. Demander un rappel à l'ordre

Si vous jugez qu'une infraction à la procédure parlementaire a été commise, vous pouvez demander un «rappel à l'ordre» pour faire observer les règles. La personne présidant la séance doit trancher, mais elle doit vous donner la parole et permettre au groupe d'entendre votre observation.

9. Contester une décision

Si vous n'acceptez pas la décision de la personne présidant la séance, vous pouvez la contester (immédiatement après l'annonce de la décision). Votre contestation doit être appuyée. La personne présidant la séance doit ensuite énoncer la question, puis le groupe décide par vote d'appuyer ou de renverser la décision. Il faut un vote majoritaire ou à égalité des voix pour appuyer la décision.

10. Appeler à l'ordre du jour

Si l'assemblée fait des digressions et s'écarte de l'ordre du jour, vous pouvez le signaler à la personne présidant la séance en déclarant : «à l'appel de l'ordre du jour». Pour ce faire, il faut un vote des deux tiers, mais la mise aux voix est laissée à la discrétion de la personne présidant la séance.

11. Proposer de limiter le débat

Afin d'éviter que le débat ne se prolonge indéfiniment, vous pouvez proposer :

a) de limiter le temps de parole;
b) de limiter le nombre de personnes qui prennent la parole;
c) de limiter la durée totale du débat;
d) de clore le débat à une heure précise et de procéder alors au vote.

Pour faire adopter n'importe laquelle de ces motions, il faut un vote des deux tiers des voix. Il s'agit là d'un important mécanisme de protection, car il permet de prouver que deux fois plus de personnes ont voté en faveur de la motion que contre elle.

12. Proposer le renvoi

Lorsqu'il est préférable d'étudier plus à fond une question, il est possible de proposer que la question soit renvoyée au comité_____.

NOTE : Il faut indiquer dans la motion le genre de comité, le nombre de membres qu'il compte et l'autorité dont il jouit.

13. Clore le débat

Il est possible de clore le débat au sujet d'une motion en proposant le «vote immédiat». Le groupe procède alors au vote. La proposition doit obtenir les deux tiers des voix.

REPORTER L'EXAMEN D'UNE MOTION

14. Proposer le report

Si quelqu'un propose de «remettre provisoirement l'examen», cela signifie que la motion en délibération est écartée pour en étudier une autre. La proposition ne fait pas l'objet d'un débat. La motion reportée peut être étudiée de nouveau durant la même réunion (si les autres questions ont été réglées) ou à la prochaine réunion ordinaire. Après ce délai, la question «reste en plan» et il faut présenter une nouvelle proposition.

15. Reporter l'examen à un moment déterminé

Il est possible de proposer «que l'action à ce sujet soit reportée jusqu'à _____» (précisez le moment). Si la motion est adoptée, l'action est reportée jusqu'au moment indiqué et elle est alors inscrite à la rubrique «questions non réglées» de l'ordre du jour.

16. Reporter l'examen à un moment indéterminé

Il s'agit surtout d'une motion stratégique qui a pour but de faire rejeter la motion principale sans exiger le vote.

VOTER ET CLORE LA SÉANCE

17. Demander le compte des voix

Pour obtenir un compte plus précis des voix qu'un vote par oui et par non, vous pouvez dire : «Je demande le compte des voix». Il suffit d'une seule demande pour forcer le compte. Il s'agit en réalité d'une motion visant à procéder à un nouveau vote. Si le compte n'est pas exigé au moment où le résultat du vote est annoncé, seule une motion de révocation ou de reconsidération peut permettre de modifier le résultat.

18. Proposer la clôture

La motion de clôture peut être proposée n'importe quand, mais elle exige un vote majoritaire.

QUELQUES RENSEIGNEMENTS UTILES

19. Quel est le quorum pour un comité?

La majorité de ses membres, à moins d'indication contraire dans les règlements.

20. Un comité a-t-il un ou une secrétaire?

La personne qui préside le comité peut jouer le rôle de secrétaire. Toutefois, si le comité compte beaucoup de membres, il est souhaitable de demander à quelqu'un d'autre de prendre les notes et de conserver les procès-verbaux.

21. Le débat est-il limité dans un comité?

Non.

22. Quels droits ont les membres d'office?

Ces personnes ont tous les droits des autres membres du comité, mais aucuns de leurs devoirs. Elles ne sont pas comptées pour établir le quorum, mais doivent être prévenues de toutes les réunions.

23. Peut-on retirer une motion?

Oui. Si la personne présidant la séance n'a pas énoncé la motion, la personne qui l'a présentée peut la retirer. (Une motion retirée NE FIGURE PAS au procès-verbal.) Si la motion a été énoncée, il n'est possible de la retirer que par consentement général ou par un vote majoritaire.

24. Comment peut-on reconsidérer une mesure déjà adoptée?

Il faut proposer une motion de reconsidération. Ceci doit être fait la même journée que la mesure a été adoptée par vote. La motion ne peut être présentée que par une personne ayant voté en faveur de la motion à reconsidérer.

25. Est-ce le cas dans un comité permanent ou spécial?

Une motion de reconsidération peut être proposée n'importe quand, indépendamment du temps écoulé. Cette motion peut être présentée par n'importe qu'elle personne ayant voté en faveur de la motion à reconsidérer ou n'ayant pas voté.

26. Une motion peut-elle être annulée et quand?

N'importe quel membre peut proposer d'annuler une motion. La proposition est recevable n'importe quand pourvu que l'action prévue n'ait pas encore été exécutée. Pour faire annuler la motion, il faut un vote majoritaire avec préavis ou un vote des deux tiers des voix sans préavis. La motion et l'action devant être annulées sont inscrites au procès-verbal des réunions respectives où les décisions les concernant ont été prises.

NOTE : Quand on propose d'annuler une motion ou action, on remet en délibération toute la question.

27. Qu'entend-on par motion de substitution?

Il s'agit d'une motion qui ressemble à la motion en délibération par son intention mais qui en diffère par la formulation. Si l'assemblée accepte la motion de substitution par un vote majoritaire, elle discute maintenant de cette motion. La première motion est écartée, car elle est désormais inutile.

28. La personne présidant la séance peut-elle proposer une nouvelle question?

Oui, mais la proposition quant à la mesure à prendre doit venir de l'assemblée.

29. Les motions doivent-elles être présentées par écrit?

Dans la mesure du possible, il convient d'écrire les motions. La personne présidant la séance ou agissant comme secrétaire peut demander qu'elles le soient.

RÉUNIONS DU CONSEIL

Les énoncés présentés dans les pages qui suivent vous aideront à passer en revue les éléments nécessaires pour la tenue de réunions efficaces. Afin de déterminer les forces et les faiblesses de votre conseil à cet égard, vérifiez dans quelle mesure les énoncés décrivent votre situation. Ensuite, vous pourrez évaluer les résultats et prendre les mesures nécessaires.

I - PLANIFICATION ET PRÉPARATION

	QUI	NON	À AMÉLIORER
1. Il y a un calendrier annuel des réunions du conseil.			
2. Le calendrier annuel est planifié en fonction du cycle habituel que suit le conseil pour la prise de décisions.			
3. La personne présidant le conseil et les membres de la haute direction préparent ensemble l'ordre du jour.			
4. Les présidentes et présidents des comités sont consultés au sujet des rapports et des recommandations qu'ils vont présenter au conseil.			
5. L'ordre du jour et les documents d'information sont distribués suffisamment à l'avance pour que les membres aient le temps de se préparer.			
6. Des séances d'information préalables sont tenues avant les réunions pour éviter les pertes de temps.			
7. L'ordre du jour du conseil et le temps alloué à chaque point reflètent les priorités de l'organisme.			
8. L'ordre du jour et les documents d'information indiquent clairement comment chaque point sera traité.			

	QUI	NON	À AMÉLIORER
II - LEADERSHIP			
1. La personne qui préside ouvre la séance à l'heure mentionnée sur l'ordre du jour.			
2. La personne présidant la séance aide les membres du conseil et du personnel à sentir qu'ils font partie d'une équipe précieuse.			
3. La personne présidant la séance présente les points à l'ordre du jour et dit ce que l'on attend du conseil.			
4. La personne présidant la séance fait en sorte que la discussion reste centrée sur les questions importantes.			
5. La personne présidant la séance résume fréquemment la discussion pour que le groupe prenne conscience des progrès accomplis.			
6. La personne présidant la séance se sert de techniques d'animation et de règles de procédure pour aider le groupe à prendre des décisions.			
7. Les présidents et présidentes des comités présentent des recommandations ainsi que des rapports clairs et concis grâce auxquels le conseil peut prendre des décisions.			
8. Le leadership dont font preuve les personnes présidant le conseil et les comités aide le conseil à faire son travail.			
III - PARTICIPATION			
1. Le conseil dispose d'une politique au sujet de l'assiduité aux réunions.			
2. On conserve une liste des présences qui sert à évaluer la participaion des membres du conseil.			
3. Les membres du conseil arrivent à temps et sont prêts à participer aux débats.			

	QUI	NON	À AMÉLIORER
4. Il est évident que les membres du conseil ont fait une certaine préparation avant la réunion.			
5. Les membres comprennent les objectifs de chaque point à l'ordre du jour et en quoi doit consister leur participation.			
6. Les membres du conseil et du personnel s'écoutent.			
7. Les membres du conseil et du personnel ont la possibilité d'exprimer franchement leurs idées et leurs sentiments.			
8. Les membres du conseil et du personnel se donnent de l'appui et des commentaires.			
9. Le conseil utilise de bons processus pour la prise des décisions.			
IV - SUIVI			
1. À la fin de chaque réunion, les indications et les directives du conseil au sujet de l'organisme sont claires.			
2. Une version préliminaire du procès-verbal est rédigée puis remise à la personne présidant le conseil avant que celui-ci soit distribué.			
3. Une liste des mesures à prendre est jointe au procès-verbal. Cette liste énumère ce qui doit être fait, par quelle personne et quand.			
4. Les politiques adoptées par le conseil sont reproduites puis versées dans le manuel des politiques.			
5. Le personnel peut consulter les politiques établies par le conseil.			
6. Il y est clairement indiqué à qui revient la responsablité d'exécuter les décisions du conseil.			

QUI	NON	À AMÉLIORER

7. Un processus a été établi pour suivre les progrès en ce qui concerne l'exécution des tâches confiées par le conseil.

V - ÉVALUATION

1. À la fin de chaque réunion, le conseil prend quelques minutes pour évaluer l'efficacité de la réunion.

2. Lorsque le conseil découvre des failles dans la conduite des réunions, il prend des mesures correctives.

3. On encourage les membres du conseil et du personnel à essayer de nouvelles méthodes pour améliorer le rendement des réunions.

D'après *A Handbook for Cultural Trustees*
de Marion A. Pacquet, Rory Ralston et Donna Cardinal.

ÉVALUATION

Le conseil d'administration a la responsabilité de suivre de près le rendement global de l'organisme. Il devrait donc savoir dans quelle mesure celui-ci atteint ses objectifs, utilise ses ressources efficacement et répond aux besoins de la communauté.

Des mécanismes de contrôle devraient être élaborés de sorte que le conseil reçoive les informations nécessaires avant qu'une situation de crise ne se produise pour prendre les bonnes décisions au sujet du budget, des programmes ou de la clientèle.

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre Gestion des finances, le budget est un outil grâce auquel les conseils peuvent constater tout écart. Le processus budgétaire les aide beaucoup à assumer leurs fonctions globales de planification parce qu'il leur permet d'établir des liens entre les objectifs visés et les résultats prévus.

ÉVALUATION DE L'ORGANISME

Comme le conseil est responsable du rendement global de l'organisme, il devrait procéder régulièrement à certains exercices, par exemple :

- évaluation du degré d'adaptation et du niveau d'activité de l'organisme;
- clarification de la mission de l'organisme;
- analyse du contexte.

Pour évaluer l'efficacité et l'influence de l'organisme, vous devriez répondre aux questions suivantes au moins une fois par année :

- Que serait-il arrivé à la clientèle si l'organisme n'avait pas été là?
- Qu'est-il arrivé à la clientèle?
- Quels facteurs ont pu contribuer aux changements en question?
- L'organisme se compare-t-il aux autres en fait de rentabilité?
- Quels changements sont évidents dans les services sociaux de la communauté?
- Ces changements sont-ils positifs ou négatifs?
- Quelles nouvelles solutions ont été trouvées pour résoudre les problèmes?

L'évaluation de l'efficacité de l'organisme doit aussi porter sur sa capacité de résolution de problèmes. Un grand roulement de personnel, des plaintes de la part du personnel ou de la clientèle et des difficultés financières devraient signaler au conseil qu'il faut sans tarder trouver les causes profondes de ces symptômes. Il faudra peut-être demander à des personnes de l'extérieur d'enquêter sur les problèmes internes afin de préserver l'objectivité et l'indépendance de l'évaluation et de l'analyse.

ÉVALUATION DES PROGRAMMES

De nombreux organismes ne sont pas habitués à faire des évaluations formelles et n'ont donc pas de méthodes pour mesurer l'efficacité de leurs programmes.

Les conseils ont besoin de renseignements pour pouvoir :

- déterminer si les programmes ou services répondent aux besoins pour lesquels ils ont été conçus;
- vérifier si la mise en oeuvre avance comme prévu vers l'objectif visé;
- découvrir les problèmes et les préoccupations concernant les programmes et les services;
- trouver des moyens d'améliorer les programmes et les services.

Souvent, les groupes se laissent emporter par leur enthousiasme pour un projet ou programme particulier et supposent tout simplement qu'il en vaut la peine. Si les fonds, le temps et les ressources humaines étaient illimités, nous pourrions peut-être considérer que tout ce que nous faisons est utile. Toutefois, dans le contexte actuel, le défi consiste à trouver les orientations et les programmes qui sont les plus utiles. Sans une certaine planification rétrospective, il est impossible de discerner les meilleurs programmes.

ÉVALUATION DU CONSEIL

Il incombe au conseil de s'assurer que les fonds destinés aux programmes soient dépensés d'une manière efficace et efficiente. **Ce n'est pas un hasard si la qualité des services et des programmes est souvent proportionnelle à la qualité du conseil**. En termes simples, cela signifie que la qualité de l'organisme reflète celle du conseil. Malgré le besoin évident d'auto-évaluation, la plupart des conseils n'examinent pas leur propre rendement et ne se demandent pas s'ils ont atteint ou non leurs objectifs. Pourtant, lorsqu'un organisme ne parvient pas aux objectifs fixés, l'échec revient aussi au conseil!

L'évaluation a surtout pour but de prouver que le conseil a assumé ses responsabilités. C'est un signe de santé pour un organisme quand son conseil rend publiquement des comptes pour les fonds reçus et les ressources utilisées dans la prestation des services. Les fournisseurs de fonds exigent de plus en plus des comptes des organismes qu'ils subventionnent.

Une évaluation annuelle permet de déceler les points faibles et fait ressortir les changements nécessaires par rapport aux politiques de fonctionnement, aux sources de fonds, aux services et aux autres domaines d'activité qui seraient oubliés sans une évaluation périodique.

ÉVALUATION DES MEMBRES DU CONSEIL

Il faut évaluer le rendement des membres du conseil une fois par année. Une évaluation planifiée aide à découvrir les forces et les faiblesses de chaque membre, à créer des conditions favorables pour la croissance du conseil en tant que groupe et à harmoniser son développement avec celui de tout l'organisme. L'évaluation permet aussi de dépister les besoins de formation des membres qui aimeraient passer à de nouveaux postes, de faire des observations et de donner du renforcement positif aux membres qui contribuent beaucoup à la gestion et de déterminer s'il faut se défaire de certains membres.

Voici quelques critères de rendement pour évaluer les membres du conseil :

- assiduité aux réunions du conseil et des comités (la personne en question a-t-elle respecté la politique à ce sujet?);
- participation et contribution à la collecte de fonds;
- participation et contribution aux activités de relations publiques au nom de l'organisme;
- manifestation d'appui à l'égard du travail de l'organisme;
- compétences et contribution en ce qui concerne
  - l'élaboration des politiques;
  - la planification;
  - le renouvellement du conseil;
  - la conduite des réunions;
  - le développement des relations entre membres du conseil et du personnel.

Le processus d'évaluation devrait aussi être une occasion idéale de souligner les efforts et l'engagement de chaque membre du conseil.

Les pages qui suivent présentent des modèles de fiches d'évaluation qu'un conseil peut utiliser pour mesurer l'efficacité globale de l'organisme et des membres du conseil ainsi que la sienne. Ces fiches ont pour but de vous aider à déterminer les domaines d'amélioration pour votre conseil. Vous trouverez des fiches semblables à la fin de chaque chapitre du guide.

AUTODIAGNOSTIC DE SANTÉ POUR L'ORGANISME

	QUI	NON	À AMÉLIORER
I - DES BUTS ET OBJECTIFS CLAIRS			
1. En tant qu'organisme, nous savons où nous allons et nous avons une vision claire de la manière dont nous y arriverons.			
2. Nos buts et objectifs sont exprimés de façon concise et sont clairement compris de tous les membres de l'organisme.			
3. Nous avons des plans d'action et des stratégies pour réaliser nos buts et objectifs.			
4. Nous suivons de près nos progrès vers les buts et objectifs visés, puis nous faisons les rajustements nécessaires.			
5. Les autres organismes de la communauté comprennent la place et le rôle de notre organisme parmi les autres groupes offrant des services.			
II - COMPRÉHENSION DU CONTEXTE			
1. Nous suivons les tendances locales, provinciales et nationales qui peuvent avoir des répercussions sur notre organisme et notre communauté.			
2. Nous passons du temps à étudier les besoins de la communauté et leur influence sur nos plans d'action et nos priorités.			
3. Nous consultons la clientèle et le personnel avant d'apporter une modification qui les toucherait.			
4. Les autres organismes comprennent notre rôle dans l'ensemble du réseau de prestation de services.			
5. Nous connaissons notre public cible, les moyens de l'atteindre et les services dont il a besoin.			

	QUI	NON	À AMÉLIORER
III - PLANIFICATION			
1. Nos plans d'action exposent clairement les objectifs, les tâches, les personnes responsables, ainsi que les dates visées pour le réexamen et l'exécution des plans.			
2. Notre organisme a fait ses preuves : il sait trouver des idées nouvelles et mener ses projets à terme.			
3. Lorsque nous envisageons d'élargir ou de supprimer des services, nous étudions attentivement les répercussions sur les finances, le personnel, la clientèle et les autres fonctions importantes.			
4. Nous communiquons avec d'autres organismes comme le nôtre pour discuter de nos idées et pour comparer nos plans d'action respectifs.			
5. Les efforts du personnel sont coordonnés.			
IV - RÉSOLUTION DE PROBLÈMES			
1. Lorsque notre organisme fait face à un problème, il s'en occupe en temps opportun et trouve une solution satisfaisante.			
2. Les gens collaborent pour trouver les meilleures solutions aux problèmes de l'organisme.			
3. Les gens discutent librement des réussites, des problèmes et même des échecs.			
4. Notre organisme est intéressé à dépister les problèmes et à les régler sans chercher à blâmer quiconque.			
V - ATTENTION ACCORDÉE AUX PERSONNES			
1. Les personnes qui travaillent au sein de l'organisme savent qu'elles jouent un rôle précieux. Leur contribution est importante.			

QUI	NON	À AMÉLIORER

2. Il règne un climat de confiance et de respect entre les personnes qui font partie de l'organisme.

3. Lorsque de nouvelles personnes se joignent au personnel, elles assistent à une séance d'orientation poussée qui les familiarise avec notre organisme. Nous faisons en sorte qu'elles sentent qu'elles font partie de l'équipe.

4. Notre organisme constitue un milieu d'apprentissage au sein duquel les gens reçoivent de l'appui, des observations et des encouragements.

5. Nous encourageons tous les membres à développer leurs compétences et nous leur offrons des occasions de perfectionnement.

VI - ÉVALUATION

1. Chaque année, nous passons en revue les succès et les déceptions de l'an dernier pour déterminer les domaines qui nécessitent des améliorations.

2. Nous suivons régulièrement l'évolution de nos divers programmes, services et installations pour nous assurer qu'ils répondent vraiment aux besoins de la communauté.

3. Nous faisons régulièrement un examen du budget, des programmes et de la dotation en personnel ainsi que les autres réexamens nécessaires.

4. Nous suivons de près nos progrès vers les buts et objectifs fixés afin d'apporter les modifications nécessaires, au besoin.

5. Nous demandons fréquemment l'opinion de la communauté pour savoir comment notre organisme pourrait améliorer ses services.

D'après Operational Reviews, *Path to Organizational Fitness*, Ministère du Tourisme et des Loisirs de l'Ontario

COMMENT ÉVALUEZ-VOUS VOTRE ORGANISME?	**Le fait très bien**						**Ne le fait pas**
1. Les priorités de l'organisme sont clairement exprimées.	1	2	3	4	5	6	7
2. Les bénévoles de l'organisme comprennent leurs rôles et leurs responsabilités.	1	2	3	4	5	6	7
3. L'organisme a un plan clairement rédigé et bien structuré pour les activités de l'année à venir.	1	2	3	4	5	6	7
4. L'organisme a un plan clairement rédigé et bien structuré pour les activités des quatre prochaines années.	1	2	3	4	5	6	7
5. Les bénévoles de l'organisme ont l'occasion de participer au processus de planification au moins une fois par année.	1	2	3	4	5	6	7
6. La plupart des bénévoles connaissent les objectifs de l'organisme pour les trois ou quatre prochaines années.	1	2	3	4	5	6	7
7. L'organisme entreprend ses activités en tentant de prévoir l'avenir et de rester réceptif aux besoins de changement.	1	2	3	4	5	6	7
8. L'organisme compare ce qu'il fait avec ce qu'il avait prévu faire.	1	2	3	4	5	6	7
9. Vers la fin de chaque année, l'organisme prend le temps d'évaluer si ses plans à long terme continuent d'être bien adaptés.	1	2	3	4	5	6	7

	Le fait très bien							**Ne le fait pas**
10. S'il survenait un changement soudain à la tête de l'organisme, la planification est telle que celui-ci pourrait continuer dans la même voie pendant au moins un an de plus.	1	2	3	4	5	6	7	
11. Les membres de l'organisme connaissent son but principal et leur rôle par rapport à la réalisation de ce but.	1	2	3	4	5	6	7	
12. L'organisme dispose de politiques et de procédures clairement rédigées à propos de son fonctionnement.	1	2	3	4	5	6	7	
13. Les tâches de l'organisme sont réparties de manière logique.	1	2	3	4	5	6	7	
14. Nous avons les renseignements nécessaires pour faire un bon travail au sein de l'organisme.	1	2	3	4	5	6	7	
15. En général, les personnes qui travaillent au sein de l'organisme s'entendent bien et collaborent de façon efficace.	1	2	3	4	5	6	7	
16. D'autres groupes de travail au sein de l'organisme nous sont utiles lorsque nous avons besoin d'eux.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Nous collaborons avec d'autres groupes de travail quand ils ont besoin de notre aide.	1	2	3	4	5	6	7	
18. Le niveau de conflits au sein de l'organisme semble raisonnable si l'on tient compte du nombre de personnes qui travaillent ensemble.	1	2	3	4	5	6	7	
19. Nos efforts de planification sont utiles pour favoriser notre croissance et notre développement.	1	2	3	4	5	6	7	
20. Notre organisme a la capacité de changer.	1	2	3	4	5	6	7	

Résultats

1 x _ = _Quel est votre résultat?

2 x _ = _	1 :	Nous sommes des as!
3 x _ = _	2 :	Nous réussissons bien.
4 x _ = _	3 :	Nous sommes sur la bonne voie.
5 x _ = _	4 :	Nous manquons de confiance en nous.
6 x _ = _	5 :	Nous pourrions avoir des problèmes.
7 x _ = _	6 :	Nous avons certains gros problèmes.
TOTAL = __ = __ MOYENNE 20	7 :	Nous avons de GROS PROBLÈMES!

D'après *Le rôle des conseils, Guide de l'instructeur*,
de Culture, Patrimoine et Tourisme Manitoba

EXAMINEZ COMMENT S'EN TIRE VOTRE CONSEIL

1. Les règlements sont-ils régulièrement passés en revue et mis à jour?
2. À quelle fréquence les objectifs du conseil sont-ils réexaminés?
3. Le conseil a-t-il des plans à court et à long terme?
4. Les fonctions du conseil sont-elles clairement définies?
5. Le conseil évalue-t-il périodiquement son rendement?
6. Le conseil représente-t-il la communauté qu'il dessert?
7. Le leadership du conseil est-il partagé?
8. Les membres du conseil font-ils une rotation?
9. Les relations entre les membres du conseil et du personnel sont-elles bonnes?
10. Les relations entre le conseil et les personnes participant aux programmes sont-elles bonnes?
11. Le conseil a-t-il une image positive dans la communauté?
12. Les comités ont-ils des mandats clairs (description de tâches)?
13. Le conseil délègue-t-il des tâches aux comités et respecte-t-il l'autorité ainsi confiée?
14. La participation des membres aux réunions du conseil est-elle assidue ?
15. Les réunions du conseil servent-elles à prendre les décisions ou tout simplement à approuver les décisions prises ailleurs?
16. Les réunions du conseil sont-elles axées sur les tâches à accomplir et donnent-elles de la satisfaction aux membres?
17. Les décisions du conseil sont-elles mises à exécution?
18. Le comité de mise en candidature a-t-il des lignes de conduite relativement aux genres de personnes dont le conseil a besoin?
19. Le comité de mise en candidature fonctionne-t-il toute l'année?
20. Les personnes nouvellement élues au conseil reçoivent-elles une orientation suffisante?

21. Règne-t-il entre les membres du conseil un climat de respect mutuel, une appréciation des points forts et une tolérance des points faibles?

22. Les divergences de vue sont-elles acceptées et résolues?

23. Quels mécanismes servent à la résolution des problèmes et à l'expression des préoccupations?

24. Le conseil a-t-il un sentiment de progrès et de satisfaction?

D'après *Le rôle des conseils, Guide de l'instructeur*, de Culture, Patrimoine et Tourisme Manitoba.

AUTO-ÉVALUATION - MEMBRE DU CONSEIL OU D'UN COMITÉ

En tant que membre du groupe, est-ce que...

	QUI	NON	À AMÉLIORER
1. J'arrive à temps?			
2. Je reste jusqu'à la clôture de la réunion?			
3. J'étudie l'ordre du jour à l'avance pour me préparer à la discussion?			
4. J'exprime mon opinion?			
5. J'encourage les autres à exprimer leurs opinions?			
6. J'écoute attentivement lorsque les autres parlent?			
7. Je respecte les points de vue des autres et j'y réfléchis sérieusement?			
8. Je pose des questions quand je trouve que le groupe n'a pas assez d'informations pour prendre une décision?			
9. J'aide à résumer les idées exprimées?			
10. J'aide à mettre les autres membres du groupe à l'aise?			
11. J'évite d'interrompre les autres?			
12. J'évite de chuchoter avec les personnes qui m'entourent?			
13. J'évite de discourir, de raconter trop d'anecdotes ou de changer le sujet?			

D'après les fiches d'évaluation
de SPARC de la Colombie-Britannique.

BIBLIOGRAPHIE

Le rôle des conseils, Guide de l'instructeur, ministère de la Culture, du Patrimoine et de la Citoyenneté du Manitoba, 1991.

La trésorerie d'une association - Notions fondamentales, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario, avril 1989.

Guide de tenue de livres à l'intention des organismes sans but lucratif, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario, janvier 1988.

Procédures de réunion, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario, avril 1990.

Gaining Momentum for Board Action, Arty Trost et Judy Rauner, Marlborough Publications, San Diego, Californie, 1983.

Understanding the Law: Beginning and Incorporating a Non-Profit Organization, Alan Siduck pour l'Association d'éducation juridique communautaire (Manitoba), 1989.

Liability of Directors of Not-For-Profit Organizations, Charlotte M. McCurdy, activités de sensibilisation juridique de la Fondation manitobaine du droit, avril 1991.

Board Leadership and Governance, The Society for Non-Profit Organizations' Leadership Series, Jill Muehrcke (éd.), Wisconsin, 1986.

Board Sense: Common Sense for Non-Profit Board Members, Andrew Swanson, Community Service Consultants, Rhode Island, 1988.

The Board a Winning Team, Herb Perry, Big Bay Publishing Inc., Owen Sound (Ontario), 1990.

Improving Boardmanship Skills: A Workshop for Boards, Project Manage, Division de l'éducation permanente, Université du Manitoba, 1984.

Handbook for Cooperating Associations and Voluntary Organizations: No. 1 Getting Started, Board of Directors, John Fisher pour la Direction des activités pour les visiteurs, Environnement Canada, 1986.

Call to Order, Herb Perry, Big Bay Publishing Inc., Burlington (Ontario), 1984.

Handbook for Cooperating Associations and Voluntary Organizations: No. 3 Financial Management, John Fisher pour la Direction des activités pour les visiteurs, Environnement Canada, 1986.

Handbook for Cooperating Associations and Voluntary Organizations: No. 6 Paid Personnel Management, John Fisher pour la Direction des activités pour les visiteurs, Environnement Canada, 1986.

Handbook for Cooperating Associations and Voluntary Organizations: No. 9 Government Relations, John Fisher pour la Direction des activités pour les visiteurs, Environnement Canada, 1986.

A Handbook for Cultural Trustees, Marion A. Pacquet, Rory Ralston et Donna Cardinal, un projet de la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman en collaboration avec Développement des programmes du ministère de la Culture de l'Alberta et le collège communautaire Grant MacEwen, Presses de l'Université de Waterloo, 1987.

Board Development: Learner Guide, Susan Moisey, The Alberta Educational Communications, 1988.

Robert's Rules of Order, Henry M. Robert, Tutor Press, 1978.

Financial Management: Skills Program for Management Volunteers, Judy Kent et Dorothy Strachan, Tyrell Press Ltd., Gloucester (Ontario), 1985.

Effective Meetings, ministère de la Culture, du Patrimoine et de la Citoyenneté du Manitoba.

Parliamentary Procedures, Division de l'éducation permanente, Université de la Saskatchewan, Saskatoon, Saskatchewan Bulletin numéro 221.

Young Leaders Tomorrow Training Manual, vol. 1 Orientation, ministère des Affaires civiques et culturelles de l'Ontario, 1985.